Behind the Cloud

Bí mật phía sau Điện toán đám mây

Chiến lược Salesforce.com
Biến một ý tưởng
thành ngành công nghiệp phần mềm
lớn nhất thế giới

Marc Benioff

Chủ tịch, CEO của Salesforce.com

và Carlye Adler

NHÀ XUẤT BẢN
ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

alphabooks
knowledge is power

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

ĐIỆN TOÁN ĐÁM MÂY- XU HƯỚNG CÔNG NGHỆ MỚI TẠI VIỆT NAM

Từ những năm 90 của thế kỷ trước, con người bắt đầu kết nối với thế giới thông qua mạng Internet, hàng tỷ người đã tham gia kết nối trực tuyến với hàng tỷ thiết bị để thực hiện hàng ngàn tỷ giao dịch. Giờ đây, mỗi ngày có 15 petabyte dữ liệu được tạo ra. Điều này đồng nghĩa với việc các tổ chức phải sử dụng các nguồn lực hiện có sao cho hiệu quả nhất, hạn chế tiêu hao năng lượng và chi phí hoạt động, quản lý tốt hơn nguồn tài nguyên và dịch vụ.

Điện toán đám mây có thể được định nghĩa một cách đơn giản là sự sử dụng tài nguyên tính toán có khả năng thay đổi theo nhu cầu được cung cấp như một dịch vụ từ bên ngoài với chi phí trả cho mỗi lần sử dụng. Chúng ta có thể truy cập đến bất kỳ tài nguyên nào tồn tại trong "đám mây" tại bất kỳ thời điểm nào và từ bất cứ đâu thông qua hệ thống Internet.

Trong quá khứ, các công ty thành công phải dành thời gian quý báu và nguồn lực xây dựng cơ sở hạ tầng – vốn được coi một lợi thế cạnh tranh – thì giờ đây đã xuất hiện rất nhiều khuyết điểm như: để lại một lượng lớn các tài nguyên tính toán không được sử dụng, làm tiêu tốn không gian trong các trung tâm dữ liệu lớn; buộc phải có người trông giữ các máy chủ; gắn liền với chi phí năng lượng...

Điện toán đám mây xuất hiện như một giải pháp tối ưu cho những khiếm khuyết này, đồng thời còn quản lý hiệu quả và thông minh những kho dữ liệu khổng lồ hiện có. Người ta có thể dễ dàng thấy được những lợi ích cũng như sự linh hoạt tuyệt đối mà điện toán đám mây mang lại cho doanh nghiệp thuộc mọi quy mô, như: các máy tính dư thừa có thể đưa vào sử dụng và sinh lời

bằng cách chuyển sang công ty khác hay người dùng khác mà họ có thể tình nguyện chi trả cho các chu kỳ tính toán thêm vào; các tài nguyên ứng dụng của bạn và các hệ thống công nghệ thông tin liên tục cần thiết trở nên thông dụng; chúng ta có thể trả chi phí hạ tầng cơ sở này cho nhà cung cấp nào cung cấp giá và dịch vụ tốt nhất...

Chính vì những lợi thế đó, điện toán đám mây đã trở thành một thứ "hàng nóng" khiến các gã khổng lồ mạng như Amazon, Google và Microsoft phải nhảy vào cuộc với một danh mục đa dạng các sản phẩm cung cấp cho thị trường, khiến điện toán đám mây có được một vị trí vững chắc trong ngành Công nghệ Thông tin. Cùng với việc các doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực này như IBM và HP, Salesforce.com tiếp tục củng cố vị thế của mình, biến điện toán đám mây từ lúc sơ khai thành một lĩnh vực rộng lớn với tiềm năng tăng trưởng khổng lồ, trở thành nhân tố làm thay đổi ngành công nghiệp máy tính, chiếm một vị trí không thể thay thế trong ngành Công nghệ Thông tin cũng như trong quá trình xây dựng, đổi mới và phát triển của các doanh nghiệp. Salesforce.com chuyển mình từ một công ty nhỏ trở thành một công ty có giá trị 18 tỷ đô-la. Công ty đồng thời nhận được giải thưởng cải cách công nghệ danh giá của Wall Street Journal; được tạp chí Business Week đánh giá là một trong 10 công ty tiên tiến nhất; đứng thứ bảy trong 40 doanh nghiệp xuất sắc theo tạp chí Wired, hai năm liền được chọn là doanh nghiệp tiêu biểu của Forbes và được tạp chí Business Ethic Magazines bầu chọn là một trong số những công ty chuẩn mực nhất trên thế giới.

Câu hỏi đặt ra là làm thế nào từ một công ty nhỏ trong căn phòng đi thuê, Salesforce.com trở thành công ty phần mềm phát triển nhất thế giới trong chưa đầy một thập kỷ? Tại sao Salesforce.com có thể nhanh chóng phát triển, đạt được thành công ngoài mong đợi với ứng dụng điện toán đám mây? Làm thế nào Salesforce.com đưa điện toán đám mây trở thành một ứng dụng không thể thiếu đối với ngành Công nghệ Thông tin? Cuốn sách best-seller Bí mật phía sau điện toán đám mây này sẽ là câu trả lời hoàn hảo cho tất cả những thắc mắc đó.

Được viết với văn phong đơn giản, dễ tiếp cận, dưới ngòi bút khá hài hước của chính CEO Marc Benioff của Salesforce.com cùng nhà báo nổi tiếng Carlye Adler, Bí mật phía sau điện toán đám mây mang đến cho độc giả 9 cẩm nang không thể thiếu trong quá trình xây dựng và phát triển doanh nghiệp, từ giới thiệu, quảng bá đến cải tiến sản phẩm, từ khởi nghiệp đến tiếp thị, từ tổ chức sự kiện đến bán hàng, từ công nghệ đến làm từ thiện, từ quản lý

tài chính đến lãnh đạo… Cuốn sách cũng là câu chuyện cuộc đời, những trải nghiệm của Marc Benioff trong suốt 10 năm xây dựng, phát triển và điều hành Saleforce.com, những khó khăn thách thức và cả những chiến lược, thành công của Salesforce.com. Từ đó chỉ ra rằng những ai có ý tưởng đều có thể trở thành gã khổng lồ như Salesforce.com. Hay nói như lời của Athony Rubbins – diễn giả nổi tiếng và là tác giả của cuốn **Unlimited Power** – *"Cuốn sách giúp bạn tập trung vào tầm nhìn, tư duy khác biệt và quản lý doanh nghiệp hiệu quả hơn – điều có thể thay đổi sự nghiệp cũng như cuộc sống của bạn".*

Salesforce.com đã chính thức vào Việt Nam từ cuối năm 2010 bằng việc liên kết với một số đối tác bản địa. Với chi phí 5 đô-la mỗi tháng cho một người, được dùng thử miễn phí 30 ngày trước khi quyết định mua, với tài liệu hướng dẫn đầy đủ và rõ ràng, dịch vụ mà Salesforce.com cung cấp sẽ là một lựa chọn tốt cho doanh nghiệp trong việc quản lý thông tin khách hàng.

Hy vọng cuốn sách sẽ mang đến cho bạn những ý tưởng đột phá, vì Điện toán đám mây không chỉ là một cuộc cách mạng về công nghệ mà còn là cuộc cách mạng về tư duy. Đặc biệt, nếu doanh nghiệp của bạn trong ngành Công nghệ Thông tin thì tôi tin rằng cuốn sách sẽ càng hữu dụng.

Chúc các bạn thành công.

Hà Nội, ngày 23 tháng 02 năm 2011

NGUYỄN TẤT ĐẮC

CEO công ty VNext Software

LỜI TỰA

Năm 2001, giữa thời điểm trầm trọng nhất của cuộc khủng hoảng ngành kinh tế, Marc Benioff lo lắng đến tìm gặp tôi. Các công ty Internet sụp đổ hàng loạt chỉ sau một đêm, và salesforce.com, một công ty 2 năm tuổi với tỷ lệ khách hàng dot-com rất cao cũng đang đứng bên bờ vực thẳm. "Tôi lo lắng cho tương lai của công ty," Marc nói. "Chúng tôi không còn đủ vốn đầu tư. Tôi e chúng tôi sẽ không tồn tại nổi."

Đó là thời điểm vô cùng khó khăn, tôi biết điều đó, cũng như giờ đây tôi biết rằng nền kinh tế trì trệ không thể hỗ trợ cho các công ty công nghệ. Nhưng công nghệ không cần biết nền kinh tế đang hưng thịnh hay suy vong; nó vẫn phát triển. Và như tất cả những người có tầm nhìn đều biết, trong khó khăn luôn nảy sinh những cơ hội. Tôi đã đảm bảo với Marc rằng salesforce.com sẽ tồn tại. "Đây chính là thời cơ của anh," tôi nói. "Anh sẽ làm được ."

Tôi đặt cược vào salesforce.com và Marc không phải vì tôi có quả cầu tiên đoán (mặc dù lời khẳng định của tôi sau này đã trở thành sự thật), mà bởi vì lúc đó trong ngành công nghiệp phần mềm đang cần một sự thay đổi lớn lao và đó là cơ hội chín muồi cho cuộc cách mạng "Sự kết thúc phần mềm" của salesforce.com. Tôi cũng đã thấy những tình huống với những áp lực và cơ hội như vậy trong ngành công nghiệp phần cứng khi tôi bắt đầu khởi nghiệp với Dell.

Máy tính từ lâu đã trở thành niềm đam mê mang tính cá nhân; càng lớn lên, tôi càng bị hấp dẫn bởi cỗ máy ấy nhưng cũng vấp phải những trở ngại mà ngành công nghiệp ấy tạo ra, đó là đòi hỏi chúng tôi phải mua máy tính từ những người môi giới hay những nhà máy sản xuất. Vấn đề ở đây là hệ thống để vận hành một cái máy tính không chỉ đắt gấp 4 lần giá trị của những linh kiện bên trong, mà thời gian chờ đợi để nhận được nó lâu đến mức khi nó được tay người dùng thì đã trở thành lỗi thời. Mua hàng trực tiếp

không phải là một ý tưởng hay trong ngành công nghiệp này, nhưng nó cũng có giá trị chung – ngay cả với một sinh viên đại học. Cuộc chạy đua ứng dụng những ý tưởng mới đơn giản và từ chối những ý tưởng lạc hậu chính là nguồn gốc cho sự ra đời của Dell – và đó là lý do lớn nhất mang lại những phần thưởng lớn cho công ty của chúng tôi.

Salesforce.com dường như cũng rơi vào tình thế tiến thoái lưỡng nan như vậy trong ngành công nghiệp phần mềm. Các công ty phần mềm đưa ra mức giá quá đắt cho các sản phẩm của mình và các ứng dụng cũng không hề dễ sử dụng, và cuối cùng là nó hoạt động không hề trơn tru. Đó không phải là điều mà khách hàng mong đợi. (Chưa kể những khách hàng nhỏ, những người không đủ tiền để mua những phần mềm có mức giá trên trời.) Marc đã thay đổi hiện thực khi anh sử dụng Internet làm nền tảng để cung cấp các phần mềm doanh nghiệp và giảm thiểu rủi ro, duy trì mô hình máy khách – máy chủ. Salesforce.com cung cấp dịch vụ mở cho cộng đồng, nó quan tâm và cam kết hoạt động sáng tạo với tất cả khách hàng của mình. Nó cho phép mọi người sử dụng dịch vụ (không phải chỉ những người trả tiền mua dịch vụ), và nó xây dựng theo yêu cầu của người dùng. Điều này khiến salesforce.com trở thành một dịch vụ bùng nổ. Và sự tập trung vào thành công của khách hàng của nó khiến mọi công ty trong ngành công nghiệp phần mềm – và những ngành khác nữa – phải xem xét lại mô hình của mình.

Ý tưởng đó chắc chắn đã truyền cảm hứng cho Dell. Những năm gần đây, chúng tôi đã cam kết mang lại những thay đổi cơ bản cho khách hàng. Chúng tôi cần tập trung vào việc cung cấp những trải nghiệm tốt nhất cho khách hàng, và chúng tôi không muôn yên vị ở vị thế hiện nay, vì vậy chúng tôi nhanh chóng thúc đẩy sáng tạo. Tôi gặp Marc, người mà tôi thấy giống như một chiếc máy sản xuất ý tưởng, và hỏi anh rằng "Làm thế nào chúng ta có thể sáng tạo nhanh hơn?"

Marc nói với tôi về mạng lưới công nghệ nội bộ mà người ta đang sử dụng ở salesforce.com để giao tiếp với khách hàng và tạo ra một "vòng phản hồi." Cuộc trò chuyện này đã đưa tới ý tưởng về IdeaStorm, một diễn đàn cộng đồng trực tuyến mà hiện nay chúng tôi đang sử dụng để động viên khách hàng trao đổi ý tưởng và biến một vài trong số đó thành hiện thực. Trang Web đó, như một nhóm người tập trung 24/7, đã giúp thu nhận ý tưởng của hơn 10 nghìn khách hàng và cho phép chúng tôi tạo ra những sản phẩm tốt hơn, như máy tính xách tay với phần mềm Linux OS được cài đặt sẵn, bàn phím phát sáng và máy tính với nhiều cổng

USB hơn. Vào thời điểm tôi viết những điều này, khách hàng của chúng tôi đã đóng góp được 11.289 ý tưởng, được những khách hàng khác xem trên 651.349 lần và để lại trên 84.908 lời bình luận. IdeaStorm giúp chúng tôi nghe được những điều mà trước đó chúng tôi chưa từng biết đến, và nó là điểm đặc biệt khiến công ty chúng tôi giữ được uy tín và khách hàng.

Ở Dell, chúng tôi đã thấy những ích lợi khi có Marc và salesforce.com theo cách nhìn của chúng tôi. Họ đã giúp chúng tôi có hơn 20.000 thành viên trong đội bán hàng toàn cầu, tích hợp với hàng nghìn kênh đối tác toàn cầu và truyền các ý tưởng đi nhanh hơn. Đó là lý do vì sao chúng tôi ứng dụng dịch vụ ở Dell và đặt nó ở mọi trung tâm tương tác với khách hàng.

8 năm trước, Marc từng lo lắng về sự tồn tại của salesforce.com, nhưng tất nhiên là nó không chỉ tồn tại – mà nó còn tạo ra đột phá. Nó đã trở thành công ty dot-com đầu tiên cổ phần hoá trên sàn chứng khoán NYSE, và ngày nay, đạt mức doanh thu hơn 1 tỷ đô-la mỗi năm. Salesforce.com đã thay đổi quan niệm về từ thiện bằng việc tích hợp công tác này vào chính mô hình kinh doanh của mình – và chia sẻ mô hình này với hàng nghìn công ty khác để họ cùng thu thập sản phẩm, dịch vụ và hàng tỷ đô-la cho cộng đồng. Vì salesforce.com trao cho nhân viên của mình cơ hội để tạo ra sự khác biệt, chứ không đơn thuần là kiếm thật nhiều tiền, nên nơi đây đã trở thành một trong những nơi làm việc lý tưởng nhất thế giới. Đó là nơi khởi nguồn của ứng dụng số một CRM, và salesforce.com cũng trở thành công ty dẫn đầu trong ngành công nghiệp Phần mềm như một dịch vụ (SaaS). Và thông qua sự tập trung, sự sáng tạo, và niềm đam mê của mình, salesforce.com đã truyền cảm hứng tạo ra một ngành công nghiệp điện toán đám mây. Nói ngắn gọn, những ý tưởng mới và đột phá mà salesforce.com cổ suý đã thay đổi cách chúng ta kinh doanh và làm thay đổi thế giới.

Trong vài năm gần đây, xu thế sử dụng điện toán đám mây đã rõ nét. Hầu hết các ứng dụng điện toán đám mây đều được phát triển bởi Dell, và chúng tôi ngất ngây trên con đường trở thành một trong những công ty hấp dẫn nhất, trong đó có cả salesforce.com, Facebook, Microsoft và nhiều công ty khác. Nhưng điều khiến tôi cảm thấy hứng thú nhất về con đường mới cho công nghệ máy tính này chính là khả năng sáng tạo cho cộng đồng. Giờ đây, lần đầu tiên trên thế giới, các lập trình viên trên toàn thế giới có thể sử dụng sức mạnh không giới hạn của máy tính. Chỉ với một đường Internet kết nối, bất kể ai cũng có thể xây dựng những ứng dụng và truyền đến tận tay người dùng ở khắp nơi trên thế giới.

Là người thắp lên ngọn lửa đầu tiên trong ngành công nghiệp SaaS và sau đó mang lại cho người dùng phần mềm SaaS, salesforce.com đã sản sinh ra một "hệ sinh thái" của vô số những công ty mới. Nó giúp cho những công ty lớn (như Dell) và những công ty nhỏ hơn ghi nhận những giá trị bên trong doanh nghiệp, nhìn nhận cách mà họ có thể sáng tạo và thành công trong tương lai.

Trong Bí mật phía sau điện toán đám mây, Marc Benioff chia sẻ những lời khuyên thú vị theo một cách thức rất rõ ràng và hài hước. Các bài học trong cuốn sách không chỉ dành riêng cho các công ty công nghệ mà phù hợp cho tất cả mọi công ty và những nhà lãnh đạo muốn tạo nên sự thay đổi và tạo ra sự khác biệt. Marc kể cho chúng ta nghe những câu chuyện hấp dẫn trên con đường xây dựng salesforce.com và lật mở bí ẩn phía sau thành công mà bất cứ ai cũng có thể thực hiện được. Đó là cẩm nang tuyệt vời tạo cảm hứng cho các chủ doanh nghiệp hoặc những CEO đang giong buồm hướng về tương lai. Đó là cẩm nang cho các Doanh nghiệp 2.0.

Chúng ta đang sống trong thời kỳ bất ổn về kinh tế, nhưng đồng thời cũng đang sống trong kỷ nguyên của những tiến bộ và sáng tạo. Tôi sẽ khuyên bất cứ ai có ý định thành lập doanh nghiệp hãy làm theo đúng những gì tôi khuyên Marc khi anh phải đối mặt với sự thay đổi về môi trường kinh doanh đầy thách thức: đây là thời cơ của bạn. Bạn có thể làm được. Và, với tất cả những công cụ mà cuốn sách này cung cấp, hãy tiến lên phía trước và giành lấy phần thưởng cho mình.

MICHAEL DELL

Nhà sáng lập, Chủ tịch và CEO của Dell

LỜI NÓI ĐẦU

Cuốn sách kể về câu chuyện khởi nghiệp của salesforce.com, cách mà công ty này tạo ra một ngành công nghiệp mới, giúp khách hàng của nó thành công và biến chính nó trở thành người dẫn đầu thị trường, đồng thời biến thế giới này trở nên tốt đẹp hơn. Trong cuốn cẩm nang này, tôi sẽ chia sẻ với các bạn những chiến lược mà tôi đã sử dụng trong suốt 30 năm làm việc trong ngành kinh doanh công nghệ, và trong 10 năm trở lại đây với tư cách là đồng sáng lập kiêm CEO của một trong những công ty phần mềm phát triển nhanh nhất thế giới.

Năm 1999, salesforce.com được "sinh ra" trong một căn hộ đi thuê với mục tiêu là giúp các phần mềm doanh nghiệp trở nên dễ sử dụng hơn. Ý tưởng đó – mang đến những ứng dụng kinh doanh như một dịch vụ trên Internet – sẽ thay đổi toàn bộ cách các doanh nghiệp sử dụng các phần mềm ứng dụng và đặc biệt là thay đổi cách vận hành của ngành công nghiệp phần mềm hiện tại. Chưa đầy một thập kỷ, công ty của tôi đã phát triển từ một ý tưởng thành một công ty lớn với doanh thu hơn một tỷ đô-la.

Chúng tôi đã đạt được thành công nhờ cách tiếp cận kinh doanh mới. Những mô hình mới mà chúng tôi xây dựng – trong tiếp thị, bán hàng, công nghệ, tài chính, từ thiện, thị trường toàn cầu và lãnh đạo – đã được các công ty khác ứng dụng, và chúng tôi tin rằng bất cứ công ty nào cũng có thể thành công với những chiến lược đó.

Ngày nay, các công ty mọc lên như nấm và do đó để thành công, các bạn phải trở nên khác biệt, đổi mới và phát triển nhanh hơn bao giờ hết, và những lời khuyên đơn giản, dễ thực hiện và khác thường trong cuốn sách này sẽ giúp các bạn thực hiện được điều đó. Cuốn sách này mang đến những mẹo rất dễ sử dụng, rất dễ ứng dụng như dịch vụ của chúng tôi vậy. Được chia thành 111 "bài học" (trùng hợp với mô hình 1-1-1 của chúng tôi), cuốn sách

này sẽ chỉ cho bạn cách chúng tôi phát triển những sản phẩm đột phá, tấn công những đối thủ lớn hơn và giành được khách hàng và lật giở một bí mật đó là chính các bạn cũng có thể sử dụng những cách này. Như khi chúng tôi hứa hẹn với khách hàng của mình, các bạn có thể sẽ thấy hiệu quả ngay lập tức. Tuy vậy, đó không phải là tất cả. Tôi sẽ chỉ cho bạn thấy xây dựng một doanh nghiệp không chỉ mang lại lợi nhuận mà còn mang lại cho bạn rất nhiều hứng khởi: làm được việc tốt cho nhân viên, cho khách hàng, và còn tốt cho cả cộng đồng của bạn nữa.

Có thể cũng giống như bạn, tôi đã luôn mơ ước trở thành một chủ doanh nghiệp. Tôi lớn lên và chứng kiến cha mình vận hành một chuỗi những cửa hàng thời trang dành cho phụ nữ, và ông của tôi, một người sáng tạo và đột phá, vận hành và sáng tạo ra BART một hệ thống vận chuyển nhanh ở vịnh San Francisco. Niềm đam mê với phần mềm của tôi xuất hiện khi tôi bắt đầu làm việc cho một phòng máy tính ở trường trung học. Tôi đã xin bà cho mình sử dụng một căn phòng để tôi có thể sử dụng máy tính TRS 80 model 1. Sau này, tôi đã sử dụng khoản tiền kiếm được sau giờ học (làm việc tại một cửa hàng bán đồ trang sức) để mua chiếc máy tính của riêng mình. Tôi đã viết phần mềm đầu tiên của mình (How to Juggle) và bán nó với giá 75 đô-la.

Tôi thực sự yêu thích những cách mà chúng ta có thể sử dụng máy tính để chia sẻ thông tin. Khi mới chỉ là một cậu bé 15 tuổi, tôi đã bắt đầu thành lập công ty đầu tiên với vài người bạn, công ty Phần Mềm Tự do. Chúng tôi viết những trò chơi mạo hiểm cho máy Atari 800. Bà của tôi viết phần nhạc cho các trò chơi trên máy tính, còn cha mẹ tôi thì ủng hộ ý tưởng kinh doanh của tôi, thậm chí còn cho phép tôi du lịch châu Âu một mình để tôi có thể tận mắt nhìn một lâu đài cổ mà tôi định sử dụng hình mẫu trong game của mình. (Ham muốn độc lập của tôi được nuôi dưỡng trong chuyến đi này, khi tôi quyết định không điện thoại về nhà, khiến mẹ tôi hoảng hốt gọi sang tận Scotland. Điều này có hơi xấu hổ, nhưng sự thực đúng là như vậy.)

Việc tôi có thể bán được một cái gì đó do chính tôi xây dựng từ con số 0 quả là rất tuyệt vời. Tôi xem mọi báo cáo một cách cẩn trọng; ngay cả khi biết rằng mình đã thành công, tôi vẫn cần lắng nghe ý kiến của người dùng. May mắn là các trò chơi trên máy tính của tôi đều chạy tốt. Lúc đó tôi mới 16 tuổi mà đã kiếm được rủng rỉnh 1.500 đô-la/tháng. Như vậy là đủ tiền mua một chiếc xe hơi và trang trải học phí ở đại học.

Tôi tập trung học tập về vấn đề xây dựng doanh nghiệp và sáng

tạo những công nghệ mới khi theo học trường Đại học Nam California, đồng thời vẫn tiếp tục làm việc cho công ty Phần mềm Tự do trong phòng ký túc của mình. Những bài học mà tôi học được với tư cách là một chủ doanh nghiệp rất quan trọng, cũng như những bài học tôi học được khi làm việc với những người khác. Năm 1984, tôi được nhận làm thêm vào mùa hè cho công ty Apple, đó là viết một vài ngôn ngữ cho máy tính Macintosh. Tôi đã có cơ hội được làm việc trong dự án quan trọng và tuyệt vời nhất của Apple, điều đó giống như được tặng vé miễn phí đến khu vui chơi tại Disneyland vậy. Thật giống như nhìn thấy những quả ngọt lành trong tủ lạnh, một chiếc xe phân khối lớn trong hành lang và được mát-xa kiểu Nhật Bản vậy.

Phần thú vị nhất là được nhà thông thái Steve Jobs đi vòng quanh và động viên các lập trình viên. Sự có mặt của Steve mang đến năng lượng và tinh thần cho văn phòng. Apple động viên toàn công ty "nghĩ khác". Thậm chí chúng tôi còn có cờ cướp biển trên sàn. Mùa hè năm đấy, tôi nhận ra một ông chủ doanh nghiệp có thể thúc đẩy các ý tưởng bùng nổ và tạo ra văn hoá doanh nghiệp khác biệt như thế nào.

Bài học đó trở nên rõ ràng hơn khi tôi trở lại Apple vào mùa hè sau đó khi đến thực tập tại vị trí hỗ trợ kỹ thuật bán hàng. Mặc dù mới qua một năm, nhưng Apple đã hoàn toàn biến đổi thành một nơi khác biệt. Steve Jobs đã bị sa thải, và mọi thứ tôi yêu thích về văn hoá tầm nhìn đã biến mất.

Mặc dù không khí đã hoàn toàn thay đổi, nhưng tôi lại học được một bài học giá trị mà sau này tôi đã vận dụng trong sự nghiệp của mình: sức mạnh của sự trao đổi với khách hàng. Nếu bạn giao tiếp càng tốt với khách hàng của mình – nếu chúng ta thực sự mang đến thành công cho họ – chúng ta càng có nhiều cơ hội biến họ thành những khách hàng trung thành của mình. Điều này giúp tôi nhận thấy giá trị của việc mang lại thành công cho khách hàng.

Tôi vẫn luôn có niềm đam mê khôn tả với vấn đề xây dựng công nghệ, nhưng ngay trước khi tốt nghiệp, hai giáo sư của tôi, Tom O'Malia và Mac David đã đưa ra cho tôi một vài lời khuyên trực tiếp có ảnh hưởng lớn đến con đường sự nghiệp của tôi. Họ nói với tôi rằng những nhà lãnh đạo doanh nghiệp thành công nhất đều là những người có được kinh nghiệm thực tế trước khi bắt đầu công ty riêng của mình. Theo ý kiến của họ "kinh nghiệm thực tế" đó chính là vị trí của một nhân viên bán hàng, tập trung vào xây dựng mối quan hệ với khách hàng. Họ gọi đó là nghề "gánh vác".

Lời khuyên của họ khiến tôi chấp thuận lời đề nghị làm việc ở Oracle, trả lời các cuộc gọi điện thoại của khách hàng trong một công ty phần mềm có đến 800 số điện thoại. Tôi không tự thuyết phục bản thân rằng tôi phù hợp với vị trí ấy, và tôi cũng không muốn trở thành một trong số 800 nhân viên trả lời điện thoại, nhưng rất nhanh chóng tôi phát hiện ra là làm việc trực tiếp với khách hàng lại vui hơn là ngồi viết code, và hoá ra là tôi khá giỏi việc đó.

Oracle có khoảng 200 nhân viên khi tôi bắt đầu làm ở đây, và một công ty phát triển tốc độ nhanh đã trả công xứng đáng cho những nhân viên trẻ và khen ngợi họ. Nhà sáng lập đồng thời là CEO Larry Ellison thường xuyên đến phòng làm việc chung để trò chuyện với nhân viên. Ngay sau khi tôi gửi cho Larry một bản đề nghị Oracle tập trung vào Macintosh, trong đó bao gồm cả kế hoạch kinh doanh về việc làm thế nào để có thể thành công trên thị trường Apple, Larry đã bổ nhiệm tôi làm giám đốc bộ phận Macintosh của Oracle.

Được chịu trách nhiệm bộ phận sáng tạo phần mềm cho máy tính cá nhân là cơ hội tuyệt vời. Sau đó, khi Tom Siebel, giám đốc tiếp thị trực tiếp của công ty từ chức và tiến cử tôi vào vị trí của anh, tôi đã đảm nhận một vị trí còn nhiều thú vị và chính thức hơn nữa.

Chính tầm nhìn của Larry đã động viên và hỗ trợ tôi rất nhiều. Chính ông muốn tôi tạo ra "làng công nghệ" và giúp thế hệ tiếp theo có thể kinh doanh và tiếp thị có thể họp trực tuyến nhờ công nghệ thông tin, hệ thống phần mềm và đa phương tiện. Larry đã nhìn ra một thế giới nơi các máy tính kết nối có thể dễ dàng chia sẻ thông tin xuyên quốc gia chỉ bằng một cú nhấp chuột. Internet đã tạo ra một con đường để có thể "chạm tới" cả những khách hàng bé nhỏ và khó tiếp cận nhất, và tôi tin rằng đó chính là con đường làm thay đổi cả ngành công nghiệp này.

Vào giữa những năm 1990, những công ty như Amazon và Yahoo! đã tiên phong trong việc mở ra những cách thức ứng dụng mới cho người tiêu dùng. Rất nhiều đồng nghiệp của tôi đã rời bỏ Oracle để xây dựng công ty riêng của mình, hầu hết trong số đó đều đi theo con đường phần mềm truyền thống. Theo rất nhiều cách khác nhau, Oracle đã trở thành "lò tôi luyện" để khi bạn đã có một mạng lưới bạn bè đông đảo, và đã học được rằng đã đến lúc bạn phải xây dựng cái gì đó riêng cho mình – và đặc biệt là phải cạnh tranh với Oracle. Mặc dù tôi đã đầu tư vào vài công ty kiểu như thế, nhưng tôi vẫn chưa sẵn sàng rời bỏ "Trường đại học"

Oracle. Tôi cảm thấy chưa đủ sức để phát triển doanh nghiệp riêng, trong khi vẫn còn đang hào hứng với công việc thú vị và quyền lực, và an toàn với mức lương thoả đáng và vẫn sở hữu nhiều cổ phiếu đáng giá. Thêm vào đó là mối quan hệ của tôi và Larry, như thầy và trò, như bạn bè, một trong những ông chủ phần mềm vĩ đại nhất trong lịch sử ngành này. Tôi vẫn đang học hỏi được ở ông quá nhiều điều.

Trong thời gian tôi làm việc ở Oracle, công ty đã phát triển thành công ty phần mềm lớn thứ hai thế giới, chỉ đứng sau Microsoft. Mặc dù văn hoá của công ty là theo đuổi sự sáng tạo, công ty cũng không còn khả năng phản ứng nhanh và linh hoạt với những đường hướng hoặc những cơ hội mới. Tôi nhận thấy giới hạn thực sự của những thách thức, và điều đó thúc đẩy tôi tìm kiếm những cơ hội bên ngoài Oracle.

Có thể bạn đang nghĩ đến việc rời bỏ một công việc an toàn để bắt đầu công ty riêng của mình, hoặc có thể bạn đã sẵn sàng vận hành công ty riêng của mình. Còn đối với tôi, xây dựng salesforce.com không có gì khác ngoài là một cách mà tôi phản ứng với những con đường mới và những cơ hội mà tôi không thể theo đuổi nếu làm việc trong một tổ chức đã trưởng thành. Đó chính là tấm bằng cấp phép cho tôi được làm những điều khác biệt. Ngay từ đầu, salesforce.com đã xây dựng một mô hình công nghệ mới (theo yêu cầu, truyền qua Internet – mà giờ đây được biết với tên gọi đám mây điện toán), một mô hình bán hàng kiểu mới (tích hợp thẳng vào doanh nghiệp). Mười năm sau, tôi đã thành công từ tất cả những thứ như vậy. Chúng tôi cũng thành công vượt qua cả mức kỳ vọng của bản thân bằng việc tạo ra công ty điện toán đám mây đầu tiên trị giá 1 tỷ đô-la, và tạo ra một nền công nghiệp mới trị giá 46 tỷ đô-la, trong đó, chúng tôi là những người dẫn đầu thị trường.

Hãy đọc cuốn sách để hiểu hơn vì sao chúng tôi trở thành một trong những công ty phần mềm có tốc độ phát triển nhanh nhất, và về những điều thú vị tuyệt vời mà chúng tôi đã trải qua trên con đường đi tới thành công. Bạn sẽ du hành cùng chúng tôi như thể tất cả chúng ta đều trên cùng một hành trình, chúng ta sẽ bắt đầu từ một ý tưởng đơn giản để trở thành một công ty mới thành lập, và rồi sẽ phát triển công nghệ sáng tạo và bán nó bằng cách sử dụng những chiến lược "không giống ai." Bạn sẽ ngạc nhiên với cuộc chiến đấu của chúng tôi, trong đó đã có lúc chúng tôi đối đầu với sự phá sản trong thời kỳ khủng hoảng dot-com. Cuối cùng, bạn sẽ thấy vì sao những ý tưởng kỳ quặc lại trở nên hữu dụng và được thừa nhận khi chúng tôi niêm yết chứng khoán trên sàn

chứng khoán New York, và bằng cách nào, sau tất cả, chúng tôi đã tìm ra một cách để đáp trả cuộc đời.

Những mánh khoé và chiến lược được kể bằng câu chuyện của chúng tôi sẽ giúp bất cứ công ty nào đang trên con đường chinh phục thành công, và có thể trở thành một salesforce.com tiếp theo. Hãy lật giở từng trang sách và hình dung đến tương lai thành công của bạn. Đó là bước đầu tiên để biến ước mơ trở thành hiện thực.

Phần I
CẨM NANG KHỞI NGHIỆP

Làm thế nào để biến một ý tưởng đơn giản trở thành một công ty lớn mạnh

Bài học thứ nhất: Cho phép mình nghỉ ngơi

Một số ý tưởng khi thực hiện có thể thành công ngay lập tức trong khi một số khác thì lại cần thời gian. Ý tưởng thành lập salesforce.com bắt đầu hình thành từ năm 1996 khi tôi còn là phó chủ tịch cấp cao của Oracle. Tôi đã làm việc ở đó 10 năm và đã dần trở thành một thứ mà tôi không bao giờ nghĩ đến trước đó: nô lệ của tập đoàn.

Tôi biết mình cần thay đổi, nhưng lại không biết chắc mình muốn gì. Nghỉ việc? Thành lập một công ty? Đưa Oracle phát triển theo hướng mới? Tôi muốn tìm kiếm một cuộc sống cân bằng đồng thời có cơ hội theo đuổi điều gì đó ý nghĩa. Tôi quyết định rằng mình cần một kỳ nghỉ để thoát khỏi công việc và thuê một căn nhà lều ở Big Island, Hawaii nơi tôi đã có những cuộc bơi lội thoải mái cùng cá heo và có đủ thời gian để suy nghĩ nghiêm túc về tương lai.

Bạn bè tôi, và cả một số đồng nghiệp tại Oracle đã tới thăm tôi. Chúng tôi chuyện trò rất lâu, bàn về tương lai sẽ thế nào và chúng tôi muốn làm việc gì. Katrina và Terry Garnett là hai người trong số đó. Terry và tôi trở thành bạn bè khi anh ấy đảm nhiệm công việc tiếp thị và phát triển kinh doanh cho Oracle. Sau đó, anh chuyển tới Venrock quỹ đầu tư mạo hiểm của gia đình Rockefeller. Ở đó, anh trở nên nổi tiếng với những quyết định đầu tư khôn ngoan vào các công ty như Apple hay Intel, và anh cũng đầu tư vào các công ty mới khởi nghiệp. Tôi rất kính nể bản năng thị trường của Terry. Một hôm, khi đi bơi, chúng tôi bắt đầu bàn

luận về những công cụ tìm kiếm trên Internet và cách Internet thay đổi mọi thứ của người tiêu dùng.

Tôi thật sự bị thu hút bởi những trang web như Amazon.com, với cuộc cách mạng hóa cách thức mua hàng của người tiêu dùng. Tôi chợt nghĩ Internet cũng có thể thay đổi ngành kinh doanh như các ngành dịch vụ khác. Tôi kể với Terry việc tôi đang nghiên cứu cách kiếm lời từ những người tiêu dùng trên Internet trong lĩnh vực kinh doanh. Anh liền động viên tôi theo đuổi công nghệ Internet riêng của mình. "Cậu đã ở Oracle mãi rồi; đó là con đường an toàn", cậu ta nói. "Nhưng tôi nghĩ cậu phải là một ông chủ. Cậu có thể làm gì đó mới mẻ."

Sau ba tháng ở Hawaii, tôi tới Ấn Độ khoảng hai tháng với Arjun Gupta, một người bạn tốt cũng đang trong hoàn cảnh tương tự tôi. Ở đây, chúng tôi đã thật sự được "giác ngộ". Một trong những cuộc gặp gỡ thú vị nhất của chúng tôi là với Đạt-lai Lạt-ma His Holiness, trò chuyện về việc theo đuổi sự nghiệp của mỗi người và tầm quan trọng của dịch vụ cộng đồng. Chúng tôi cũng đã gặp Sri Sri Ravi Shankar, một nhà từ thiện hàng đầu và nhân vật tôn kính của Ấn Độ giáo. Nhưng cuộc gặp gỡ quan trọng nhất là với Mata Amritanandamayi, thường được biết đến với tên Ammachi, "vị thánh với những cái ôm", bởi bà nồng nhiệt ôm tất cả những ai tới thăm mình. Bà ấy đã ôm ít nhất là 30 triệu người và lưu lại trên mặt là những vết chai sạn bởi số lần gặp gỡ quá nhiều như vậy. Được biết đến với tên gọi "người mẹ của niềm hạnh phúc bất tận", bà đã dành cả cuộc đời để xoa dịu những đau khổ của người khác.

Arjun và tôi đã gặp riêng Ammachi, và chính bà đã gợi ra cho tôi một ý tưởng, và cả khả năng, về việc mang đến những điều tốt đẹp cho thế giới song song với quá trình theo đuổi tham vọng sự nghiệp của mình. Tôi nhận ra rằng mình chưa bao giờ lựa chọn giữa làm việc và làm việc tốt. Tôi có thể cân bằng hai giá trị này và cố gắng thành công đồng thời ở cả hai khía cạnh. Tôi cũng hỏi ý kiến bà về việc rời khỏi Oracle, và bà đã nói rằng, "Chưa đến lúc".

Kỳ nghỉ phép này là một trong những quãng thời gian giá trị nhất trong sự nghiệp của tôi; và chắc chắn nó cũng là một trong những giai đoạn có ảnh hưởng nhiều nhất. Đừng lo ngại khi quyết định dành thời gian nghỉ ngơi nếu bạn cảm thấy cần. Bạn có thể nhận ra những điều làm thay đổi cuộc sống của bạn sau này, hoặc ít nhất bạn cũng có thể tránh xa sự mệt mỏi mà rất nhiều doanh nhân phải chịu đựng.

Bài học thứ 2: Một giấc mơ lớn

Tôi đã nhận ra cơ hội cung cấp phần mềm cho doanh nghiệp theo một cách mới. Tôi muốn làm cho việc mua phần mềm trở nên dễ dàng hơn, sử dụng đơn giản hơn, dân chủ hơn mà không gặp rắc rối khi cài đặt, bảo trì và cập nhật liên tục. Thay vì bán gói phần mềm nhiều triệu đô-la qua CD-ROM, cần từ 6 tới 18 tháng để cài đặt và đòi hỏi số vốn đầu tư đắt đỏ vào phần cứng cũng như hạ tầng mạng, chúng tôi bán Phần mềm như một dịch vụ (SaaS) qua mô hình được biết đến với tên gọi điện toán đám mây. Các công ty có thể trả tiền theo người sử dụng, theo số tháng mà họ sử dụng, những dịch vụ này được cung cấp cho họ ngay lập tức qua Internet, trong những đám mây.

Nếu chúng tôi chịu trách nhiệm duy trì dịch vụ và sử dụng Internet làm môi trường cung cấp sản phẩm, khách hàng sẽ không phải tắt máy của họ khi một chương trình được cài đặt xong. Phần mềm trên trang Web có thể được truy cập bất cứ lúc nào, từ bất kỳ thiết bị nào và ở bất cứ nơi đâu. Mô hình này biến phần mềm thành một dạng công cụ tiện ích, tương tự việc trả hóa đơn tiền điện hàng tháng. Vậy tại sao khách hàng lại không thể trả hóa đơn hàng tháng cho một dịch vụ chạy các ứng dụng kinh doanh ở bất kỳ đâu và bất kỳ lúc nào?

Bây giờ, mô hình dịch vụ này có lẽ đã quá rõ ràng. Ngày nay, chúng ta gọi đó là hệ thống theo yêu cầu, Phần mềm như một dịch vụ (SaaS), chia sẻ hạ tầng, hay điện toán đám mây. Nicholas Carr, nguyên tổng biên tập tạp chí Harvard Business Review, và là một trong những nhà lý luận có ảnh hưởng nhất trong lĩnh vực công nghệ thông tin, từng viết hai cuốn sách bestseller công nhận giá trị của ý tưởng này. Carr thậm chí còn gợi ý công nghệ "cung cấp dịch vụ" này sẽ tác động mạnh mẽ tới kinh tế xã hội như những công nghệ xuất hiện hàng trăm năm trước, khi các công ty "ngừng tạo ra năng lượng bằng động cơ hơi nước cùng máy phát điện và đưa chúng vào trong một mạng lưới điện mới được xây dựng."

Ngành công nghệ này đã đi qua một chặng đường dài, nhưng hãy nhớ rằng khi bắt đầu, chúng ta không có sự hỗ trợ nào, hay thậm chí không có cả những từ mà chúng ta đang sử dụng này để mô tả cuộc cách mạng điện toán mà chúng ta tin là đã bắt đầu xuất hiện. Tuy chưa hề có bất kỳ loại hình công nghiệp SaaS nào, nhưng tôi luôn tin rằng cuối cùng phần mềm sẽ xuất hiện từ những đám mây. Tôi cũng sớm nhận ra rằng để theo đuổi giấc mơ, tôi cần phải tin tưởng vào niềm đam mê của mình và luôn sẵn sàng bảo vệ nó. Bài học từ những ngày đầu tiên này vẫn đang tiếp tục dẫn lối cho chúng tôi tới tận hôm nay.

Bài học thứ 3: Tin tưởng vào bản thân

Khi tôi ở Hawaii, công ty quản lý quan hệ khách hàng Siebel Systems (CRM) tiến hành cổ phần hóa. Tôi từng làm việc với người sáng lập Tom Siebel, ở Oracle, và rất quen thuộc với sản phẩm tự động hóa lực lượng bán hàng có tên gọi OASIS được Tom phát triển và ứng dụng cho Siebel. Tôi nghĩ một chương trình giúp nhân viên bán hàng theo dõi doanh số, quản lý thông tin liên lạc và theo dõi thông tin tài chính là một ý tưởng tuyệt vời, và tôi đã nhanh chóng trở thành một nhà đầu tư của công ty. Siebel cất cánh, và việc cổ phần hóa đem lại cho tôi một khoản lãi lớn, tuy nhiên tôi cũng nhận ra những thiếu sót của sản phẩm. Điều này khiến tôi nghĩ tới việc sử dụng sản phẩm tự động hóa lực lượng bán hàng (Sales Force Automation – SFA) hay quản lý quan hệ khách hàng (Customer Relationship Management – CRM) như một dạng ứng dụng có khả năng tiềm ẩn, được cung cấp theo yêu cầu, như một dịch vụ.

SFA có một thị trường khổng lồ; mỗi công ty đều có một lực lượng kinh doanh, theo một hình thức nào đó. Cuối những năm 1990, khi tôi đầu tư vào hạng mục này, chắc chắn còn nhiều khu vực để cải tiến. Phần mềm tích doanh nghiệp thường gây phiền toái cho khách hàng. Nó đòi hỏi thời gian dài cho việc duy trì và tùy biến, thậm chí là nhiều năm để có thể vận hành trơn tru. Nó cũng đòi hỏi sự cam kết về nguồn lực công nghệ thông tin lớn cũng như nhiều tiền hơn mức mà các công ty muốn trả cho khoản này. Tôi không hiểu vì sao phần mềm này có nhiều vấn đề như vậy mà vẫn trở nên phổ biến rộng rãi. Hơn nữa, nếu phần mềm có thể giúp tăng dù chỉ 5% năng suất bán hàng, thì nó cũng sẽ tạo nên sự khác biệt đáng lưu tâm trong kinh doanh. Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng tôi cung cấp một sản phẩm có thể giúp tăng năng suất tương tự như vậy, hoặc hơn, mà việc tiếp cận và sử dụng nó lại trở nên dễ dàng hơn? Liệu bạn có thu được lợi nhuận trên một khoản đầu tư trong 6-12 tháng thay vì 3-5 năm hay không? Việc thay thế mô hình khách - chủ truyền thống bằng một loại hình dịch vụ theo yêu cầu đơn giản và tiết kiệm là điều chắc chắn tôi sẽ thực hiện.

Tôi đã trao đổi với Tom Siebel nhiều lần về việc tạo ra một sản phẩm CRM trực tuyến. Phần mềm nhượng quyền điển hình được bán với mức giá vô cùng cao. Những sản phẩm cấp thấp thì có mức giá khoảng 1.500 đô-la trên một quyền sử dụng. Tệ hơn, không chỉ phải chi trả cho một phần mềm đắt tiền, mà có thể bạn còn phải trả thêm một khoản 54.000 đô-la cho dịch vụ hỗ trợ; 1.200.000 đô-la cho sửa chữa và tư vấn; 385.000 đô-la cho phần

cứng tối thiểu để chạy phần mềm; 100.000 đô-la cho quản lý nhân sự; và 30.000 đô-la cho đào tạo. Tổng chi phí cho 200 người sử dụng một sản phẩm rẻ tiền vào những năm 1990 có thể vượt quá 1,8 triệu đô-la chỉ trong năm đầu tiên.

Điều quan trọng hơn cả là hầu hết những phần mềm đắt đỏ này trở thành "phần mềm thừa thãi", như theo nghiên cứu của Gartner , hơn 65% giấy phép chuyển nhượng của Siebel không được sử dụng.

Tôi nói với Tom về giải pháp phần mềm CRM SaaS mà tôi đã hình dung. Chúng tôi có thể có các khách hàng đăng ký trả một khoản phí nhỏ hàng tháng (50 tới 100 đô-la, ít hơn một nửa chi phí so với các hệ thống truyền thống), và chúng tôi sẽ vận hành nó nên không có sự cài đặt lộn xộn trên máy tính của khách hàng. Tom rất thích ý tưởng này và anh ta đã mời tôi gia nhập Siebel.

Tuy nhiên, qua những thảo luận sau đó, tôi nhận ra rằng Tom chỉ thấy tiềm năng ở một bộ phận nhỏ, một tỷ lệ phần trăm rất nhỏ trong thị trường của Siebel. Tôi nhận thấy sức hấp dẫn lớn hơn nhiều trong ý tưởng đó. Tôi cho rằng nó có thể tạo nên cuộc cách mạng trong ngành công nghiệp phần mềm. Tôi biết rằng các ứng dụng dựa trên Internet sẽ thay thế những phần mềm truyền thống. Tôi trở nên say mê và bị ám ảnh với ý tưởng này, và quyết định sẽ tự theo đuổi nó.

Bài học thứ 4: Tin tưởng những người ủng hộ ý tưởng của bạn, và lắng nghe lời khuyên của họ

Tôi đã chắc chắn muốn xây dựng salesforce.com, nhưng chưa sẵn sàng trao đổi cởi mở về ý tưởng của mình. Mùa thu 1998, tôi ăn trưa với Bobby Yazdani, một người bạn ở Oracle và là thành viên sáng lập công ty quản lý vốn con người Saba Software. Chúng tôi cùng trao đổi về Saba – công ty mà tôi cũng đã đầu tư vào.

Giống như tôi, Bobby đang bế tắc với những biến đổi mà Internet gây ra. Chúng tôi đều biết mình đang chứng kiến một sự thay đổi lớn, và chẳng mấy chốc cuộc trò chuyện của chúng tôi chuyển sang chủ đề tham vọng và làm chủ doanh nghiệp.

"Sai lầm số một mà các chủ doanh nghiệp mắc phải là việc họ giữ khư khư những ý tưởng của mình", Bobby nói. "Dù công việc của họ thì là của họ thật nhưng nếu họ chia sẻ những ý tưởng này, nhiều người khác có thể giúp biến nó thành sự thật".

Tôi suy nghĩ về những điều Bobby nói và nhận ra vì sao mình

không đề cập ý tưởng gây dựng salesforce.com với một ai đó sau Tom Siebel. Có lẽ Bobby đúng. Tôi nói với anh ta là tôi muốn xây dựng phần mềm CRM trực tuyến và cung cấp nó như một dịch vụ.

"Thật tốt là anh đã nói với tôi", anh ta nói.

"Tại sao vậy?"

"Tôi có 3 nhân viên làm việc dưới dạng thầu khoán. Họ không chỉ có kinh nghiệm về SFA mà còn có kinh nghiệm với các ứng dụng Internet lớn. Họ là những người giỏi nhất ở cả hai lĩnh vực."

Tôi đã không thể tin vào sự tình cờ này hay vận may của mình. Bobby giải thích rằng 3 người này đều làm trong một công ty riêng, Left Coast Software, và anh ta đang muốn mua lại nhưng bọn họ không muốn bán. Họ muốn phát triển một thứ gì đó, và cảm thấy Saba quá xa so với mục tiêu của mình. "Họ là những kỹ sư giỏi có tầm nhìn xa", Bobby nói. "Hãy để tôi giới thiệu anh với Parker Harris". Lúc đó, tôi chưa nhận thức được về điều đó, nhưng sau khi bữa ăn kết thúc thì số phận của tôi đã được quyết định.

Bài học thứ 5: Theo đuổi những người tài năng nhất nếu thành công của bạn phụ thuộc vào họ

Tôi gặp Parker Harris sớm nhất có thể. "Các anh giỏi chứ?" tôi hỏi.

"Chúng tôi là một trong những người tốt nhất anh có thể tìm thấy ở thung lũng này".

Tôi thích sự tự tin đó, nhất là khi nó cũng giống như những gì tôi được nghe về họ. Mặc dù vậy, tôi chỉ định gặp họ một lúc. Tuy Parker có vẻ là một ứng viên kỹ thuật đầy hứa hẹn, nhưng tôi không dám chắc đây sẽ là bước đi tiếp theo trong hành trình sự nghiệp của anh ta. Tôi nghe nói Parker vừa trở về sau chuyến đi 2 tuần đến Nepal, và anh ta nói với đối tác của mình rằng anh ta muốn làm một việc gì đó có ý nghĩa hơn là việc giúp các nhân viên bán hàng bán được nhiều hơn. Tôi lo lắng rằng Parker sẽ phản đối phần mềm SFA và cho đó là một công việc tẻ nhạt, như công việc anh từng làm trước đây.

Tôi cũng đã nghĩ rằng phần mềm doanh nghiệp thật sự tẻ nhạt, và mục tiêu của tôi là làm một thứ gì đó lớn lao hơn. Đó là "sự kết thúc của mô hình công nghệ và phần mềm hỗ trợ doanh nghiệp" như chúng ta đã biết. Tôi tin đó là một câu chuyện tuyệt vời và đủ hấp dẫn Parker, người đã tốt nghiệp khoa văn học Anh của Đại học Middlebury. Xây dựng dịch vụ này là một thách thức về trí

tuệ bởi nó cần có khả năng mở rộng, đáng tin cậy và an toàn; dịch vụ phải là thứ mà tất cả các khách hàng có thể sử dụng cùng một lúc. Tôi biết rằng khả năng mở rộng dịch vụ là điều hấp dẫn bất kỳ nhà phát triển phần mềm lớn nào. Nhưng tôi có một quân át chủ bài để thu hút Parker, đó là: anh ta muốn sống ở San Francisco. Mỗi ngày, anh ta phải đi một quãng đường dài từ nhà tới văn phòng của Saba ở Redwood Shores. "Tôi cũng từng gặp vấn đề đó", tôi nói với cậu ta. "Salesforce.com sẽ ở trong thành phố".

Parker đã bị bán, nhưng anh ta cần có các đối tác của mình, đặc biệt là người bi quan hơn Dave Moellenhoff, để tìm thấy ánh sáng.

Bài học thứ 6: Bán ý tưởng của bạn cho những kẻ nghi ngờ và bình tĩnh trả lời cho những người chỉ trích

Vào một sáng thứ Bảy tháng 11 năm 1998, các lập trình viên của Left Coast Software đến nhà tôi ở Telegraph Hill để thảo luận về việc xây dựng salesforce.com. Tôi đã viết một bản kế hoạch vắn tắt cho buổi họp. Sau khi nó được trình bày xong, Dave nói với tôi những lý do vì sao đó là "một ý tưởng lập dị" và sẽ không bao giờ thành công.

"Đó là phần mềm dành cho doanh nghiệp", Dave nói.

"Nó hoàn toàn khác với tất cả các phần mềm dành cho doanh nghiệp. Đó là một thế hệ mới gồm các công ty không bán phần mềm. Đó là một con đường mới, dân chủ hơn. Nó sẽ "kết liễu" mô hình công nghệ phần mềm. Đó là sự kết thúc của mô hình kinh doanh phần mềm như chúng ta đã biết", tôi trả lời.

"Anh sẽ phải đầu tư rất nhiều thời gian để giành được khách hàng", Dave nói. "Tại sao họ nên tin tưởng thứ này? Tại sao họ nên mua nó?"

"Mọi người đều muốn là một phần trong thành công của một sản phẩm tương lai", tôi nói. "Hơn nữa, mọi người đều đã chán ngán với những hệ thống hiện thời. Sẽ tốt hơn nếu ta cung cấp các ứng dụng như một trang Web với mục dễ sử dụng. Nó sẽ đơn giản như Amazon hay Yahoo!. Không giống như các đối thủ cạnh tranh, chúng ta không đòi hỏi lượng đầu tư lớn lúc đầu. Ý tưởng này là một mô hình thanh toán đơn giản với 50 đô-la một tháng. Chỉ bằng 10% mức giá người ta phải trả cho Siebel hiện nay – và khác với Siebel, chúng ta sẽ có khách hàng mãi mãi."

"Thế còn Siebel thì sao? Anh không thấy lợi thế quá lớn của họ sao?" Dave hỏi. "Liệu còn khe ngách nào cho người khác nữa

không?"

"Siebel đã không làm hài lòng hầu hết các công ty hiện nay. Internet sẽ cho phép chúng ta đem tới cho các công ty một giải pháp thay thế, họ sẽ không phải trả một khoản tiền lớn khi sử dụng nó. Mạng Internet, với tất cả sức mạnh và khả năng của nó, sẽ hủy diệt các công ty theo mô hình máy chủ-khách hiện nay. Công nghệ ngày càng trở nên rẻ hơn và dễ sử dụng hơn. Và sẽ luôn như thế. Hãy tận dụng điều đó."

Dave ra sức khiêu khích tôi với những nhận xét tiêu cực về các sản phẩm chúng tôi đã xây dựng ở Oracle (khi tôi vẫn còn làm việc). "Thẳng thắn mà nói, Oracle chưa tạo được thứ gì tốt ngoại trừ hệ quản trị cơ sở dữ liệu", cậu ta nói.

Tôi biết tốt hơn hết là nên "tấn công" lại, và đã phản đối một cách lịch sự. Sau đó, Dave giải thích với tôi rằng cậu ta đã có kế hoạch chất vấn từ trước để xem cách tôi thuyết phục mọi người về ý tưởng sản phẩm và đồng thời kiểm tra cách tôi phản ứng lại sự tiêu cực. Cậu ta thừa nhận rằng tôi phải có tính khí này mới có thể tồn tại và phát triển ở Oracle – một môi trường đầy mưu mô được duy trì bởi phương pháp nổi tiếng "quản lý bằng sự chế nhạo" của Larry. (Những người trong công ty luôn mô tả văn hóa này với câu nói "Chúng ta ăn mòn tuổi trẻ của chính mình.") Tuy nhiên, đó không phải cách tôi muốn hoạt động. Thời gian tôi ở Ấn Độ và cam kết tập Yoga đã giúp tôi nhiều, như đã đọc trong Binh pháp Tôn Tử, vốn ủng hộ việc một người nên giữ bình tĩnh ở mọi thời điểm.

Làm sao để bình tâm trong mắt bão

"Người dễ nổi nóng có thể bị xúc phạm", Tôn Tử diễn giải trong Binh pháp Tôn Tử. Bốn điều lưu ý sau có thể giúp bạn giữ bình tĩnh – và bảo toàn sức mạnh của mình – ngay cả trong những tình huống căng thẳng nhất:

• Hãy giữ mình ở thực tại.

• Theo dõi cảm xúc của mình. Đừng thể hiện nó ra. Hãy để tâm tới các phản ứng của bạn.

• Không phản ứng lại cảm xúc của những người khác, hãy lắng nghe họ - và bản thân bạn.

• Hãy tự hỏi, "Làm thế nào để xử lý điều này? Liệu mình có nên phản ứng lại?"

Bài học thứ 7: Xác định giá trị và văn hoá của công ty ngay từ đầu

Ngày 8 tháng 3 năm 1999, Parker Harris, Frank Dominguez và Dave Moellenhoff bắt đầu làm việc trong một căn hộ nhỏ thuê lại tại số 1449 Montgomery, ngay cạnh nhà tôi. Chúng tôi không có đồ đạc văn phòng, vì thế chúng tôi đã dùng một chiếc bàn đánh bài và vài chiếc ghế gấp. Tuy thiếu trang thiết bị, nhưng chúng tôi lại có một quang cảnh tuyệt đẹp nhìn ra cầu qua vịnh San Francisco. Tôi đã treo một bức ảnh của Đạt-lai Lạt-ma phía trên lò sưởi và một bức khác của Albert Einstein trên tường. Cả hai đều là một phần của chiến dịch quảng cáo mới của Apple, đều với khẩu hiệu "Nghĩ khác".

Thời gian làm việc tại Apple đã giúp tôi khám phá ra bí mật của việc thúc đẩy sự sáng tạo và tạo ra sản phẩm tốt nhất giúp mọi người thỏa mãn và hạnh phúc. Tôi cũng muốn những người xây dựng salesforce.com luôn tràn đầy cảm hứng và hiểu được giá trị của mình.

Nói như vậy không có nghĩa là những ngày đầu tiên của chúng tôi hoàn toàn tuyệt vời. (Phòng máy chủ đầu tiên nằm trong phòng ngủ của căn hộ, đồng thời là nơi để quần áo của Frank bởi cậu ấy bay từ Portland tới để làm việc trong tuần và ngủ trên một chiếc đệm đặt dưới bàn của mình). Chúng tôi xây dựng văn hóa đơn giản là làm những gì mình thích. Chúng tôi mặc những chiếc áo phong cách Hawaii để thể hiện tinh thần cởi mở trong công ty. Chúng tôi ăn sáng muộn ở nhà hàng Mama's ưa thích của tôi tại quảng trường Washington. Dave mang chú chó của cậu ta tới nơi làm việc. Tôi cũng có một chú chó tha mồi tuyệt vời tên Koa, cũng tới văn phòng cùng chúng tôi và nhanh chóng được lên chức CLO (giám đốc tình yêu).

Bài học thứ 8: Chỉ làm những việc thật sự quan trọng

Chúng tôi xây dựng mô hình đầu tiên trong một tháng. Không mất quá nhiều thời gian bởi những người phát triển đã biết về phần mềm SFA. Hơn nữa, xây dựng một trang Web dễ dàng hơn nhiều so với một phần mềm doanh nghiệp phức tạp. Mục tiêu chung của chúng tôi là, như các lập trình viên nói, "phát triển nhanh, đơn giản, chính xác ở lần đầu tiên". Giao diện người dùng chỉ gồm bộ khung, đơn giản tới mức người ta tưởng như bị lỗi, nhưng đấy là vì chúng tôi muốn dịch vụ phải cực kỳ dễ sử dụng. Nó chỉ có những trường thông tin cần thiết, như thông tin liên hệ, tài khoản, và các cơ hội, được tổ chức thành các thẻ màu xanh lá ở trên cùng. "Không có những thứ vớ vẩn", một trong những lập

trình viên đầu tiên của chúng tôi, Paul Nakada nói. Tôi nghĩ nó y như Amazon.

Chúng tôi tập trung phát triển một sản phẩm tốt nhất và dễ sử dụng nhất có thể. Sự thật là bạn không thể tập trung cho tất cả mọi thứ ở thời điểm bắt đầu. Không có đủ người, cũng không có đủ thời gian để thực hiện tất cả mọi việc. Vì vậy, hãy tập trung vào 20% phần việc có thể tạo ra 80% sự khác biệt.

Bài học thứ 9: Lắng nghe khách hàng tiềm năng

Tôi đã mời bạn bè và đồng nghiệp tới thăm văn phòng của chúng tôi, lúc này chúng tôi gọi nó là Laboratory, nhờ họ dùng thử mẫu sản phẩm và đánh giá. Michelle Pohndorf Forbes, một người bạn của gia đình cũng đang làm kinh doanh, là một trong những người đầu tiên chúng tôi mời tới dùng thử sản phẩm. Cô ấy liên tục nhắc chúng tôi thay đổi việc trình duyệt trang Web với càng ít số lần nhấp chuột càng tốt. Những người bạn của tôi làm việc ở Cisco chia sẻ tất cả những điều họ không hài lòng ở một sản phẩm doanh nghiệp truyền thống, và chỉ cho chúng tôi thấy những thứ không có tác dụng với họ. Chúng tôi lắng nghe, và sau đó trả lời bằng việc thiết kế salesforce.com bao gồm tất cả những thứ mà phần mềm truyền thống không có.

Không giống như cách phần mềm truyền thống được phát triển – trong bí mật – tất cả mọi người đều được chào mừng ở Laboratory. Khi một nhóm doanh nhân người Nhật tới thành phố, họ đã tới xem sản phẩm chúng tôi đang phát triển. Chỗ chúng tôi thậm chí còn là một điểm dừng trong chuyến tham quan các công ty mới khởi nghiệp ở Mỹ của một đoàn doanh nhân người Hàn Quốc. Kể cả những người sử dụng tiềm năng từ các công ty lớn nhỏ trên khắp thế giới đều đã giúp chúng tôi có được tầm nhìn đầy giá trị. Cuối cùng, mục tiêu của chúng tôi là xây dựng một sản phẩm có khả năng trở thành giải pháp CRM trên toàn cầu hướng tới đại đa số người sử dụng.

Ngoài việc yêu cầu hàng tá người sử dụng thử ứng dụng, chúng tôi đã thuê công ty Usability Sciences ở Texas để kiểm chứng sản phẩm. Công ty này sẽ cung cấp phản hồi và các băng ghi hình người dùng sử dụng sản phẩm để từ đó chúng tôi có thể thấy những thứ cần cải thiện. Ví dụ một vấn đề được phát hiện ra, đó là nút "Tạo tài khoản" đặt sai vị trí. Nó nằm ở phía bên phải nên sẽ biến mất ở một số màn hình. Bằng việc chuyển nó sang bên trái, xem lại cách người dùng sử dụng, chúng tôi thấy sự cải thiện đáng kể trong cách mọi người sử dụng trang Web. Trải nghiệm này

chứng minh giá trị của việc khách hàng tương lai cùng góp phần xây dựng một giao diện người dùng hiệu quả.

Bài học 10: Phá bỏ nguyên tắc

Đề nghị người dùng phản hồi để bạn có thể cải thiện sản phẩm hay dịch vụ đáp ứng nhu cầu của họ. Cách làm này không phù hợp trong lĩnh vực phần mềm. Nhưng đừng ngần ngại xóa bỏ quy tắc trong ngành công nghiệp của bạn vốn đã lỗi thời và không quan tâm tới trải nghiệm của người dùng.

Tạo ra một giao diện người dùng hấp dẫn khiến người dùng thoải mái khi sử dụng là chìa khóa để xây dựng một sản phẩm thực sự tốt. Điều này quá rõ ràng, nhưng nó không phải cách tiếp cận thông thường trong thiết kế phần mềm.

Steve Jobs là bậc thầy trong việc xây dựng các sản phẩm máy tính khiến người dùng thích thú và trung thành. Cũng không có gì lạ khi các sản phẩm của ông ta không giống bất kỳ sản phẩm nào khác trên thị trường. Suy nghĩ khác biệt là tất cả những gì bạn cần.

Bài học 11: Có và lắng nghe một cố vấn đáng tin cậy

Khi bắt đầu xây dựng salesforce.com, tôi vẫn đang làm việc tại Oracle, nơi tôi đang phát triển một phần mềm mới có tên là InternetFileSystem và phát triển chương trình từ thiện của công ty. Tôi có nhiều cuộc trao đổi với sếp Larry Ellison về những nỗ lực bên ngoài công ty của tôi. Cùng suy nghĩ về ý tưởng và sản phẩm mới với Larry là phần tuyệt nhất trong công việc của tôi, Larry rất đồng tình và luôn động viên tôi xây dựng salesforce.com. Ông ấy cho phép tôi làm việc ở salesforce.com vào buổi sáng và tới Oracle vào buổi chiều. Tôi rất biết ơn vì sự sắp đặt bất thường này.

Sau 19 ngày vận hành và tự quản lý tài chính ở salesforce.com, Larry đề nghị tôi rời Oracle. Ông ấy nói nếu salesforce.com không thành công, tôi có thể quay lại – một đề nghị rộng lượng và rất đặc biệt. Larry rất coi trọng lòng trung thành, và cho tới thời điểm đó, ông ấy sẽ nhanh chóng nói "thượng lộ bình an" với bất kỳ ai tỏ ra hứng thú với việc rời khỏi Oracle. Tuy nhiên, Larry còn hơn cả một người sếp. Ông ấy là người tư vấn cho tôi trong hơn một thập kỷ làm việc ở Oracle đồng thời cũng là một người bạn thân thiết của tôi.

Trong suốt 13 năm làm việc cùng nhau, Larry và tôi đã có rất nhiều cuộc tranh luận về những cải tiến tiềm năng trong tương

lai. Larry tin rằng salesforce.com là một ý tưởng lớn và đã đầu tư 2 triệu đô-la ban đầu, đồng thời tham gia vào ban quản trị. Ông ấy biết tôi cần những người tài năng, và Oracle sẽ là nơi đầu tiên tôi tìm kiếm nó, ông ấy yêu cầu tôi chỉ được lấy 3 người từ Oracle để phát triển salesforce.com.

Bài học từ Larry Ellison

Rất nhiều bài học tôi học được từ Larry vẫn có giá trị với tôi cho tới ngày hôm nay. Điều lớn nhất tôi học được là thành công luôn bắt nguồn từ lòng tin. Khi Oracle trải qua thời kỳ tối tăm nhất, mọi nhân viên, khách hàng, nhà phân tích và thậm chí cả những người thân cận nhất của ông ấy đều nghi ngờ công ty sẽ bị đóng cửa. Nhưng ngay cả trong cuộc khủng hoảng đó, lòng tin của Larry cũng không bao giờ dao động. Những điều tôi đã học được ở Larry đó là:

• Luôn có tầm nhìn

• Đam mê công việc

• Hành động tự tin, ngay cả khi bạn không chắc chắn

• Nghĩ tới cái bạn muốn, chứ không phải cái bạn có

• Không để người khác gây ảnh hưởng tới cách nhìn của bạn

• Đánh giá sự việc ở hiện tại, kể cả khi nó sẽ xảy ra trong tương lai. (Chúng tôi thường đùa rằng Larry lẫn lộn về thời gian khi mà ông ấy nói về những thứ chưa xảy ra cứ như nó đã xảy ra rồi. Điều này dạy tôi rằng nhà lãnh đạo thành công là người luôn nghĩ về tương lai chứ không chỉ hiện tại. Wayne Gretzky có câu nói nổi tiếng với ý nghĩa tương tự: "Hãy trượt tới nơi quả bóng sẽ tới, chứ không phải nơi nó đã đi qua").

• Không bao giờ giao quyền lực của bạn cho người khác.

Bài học 12: Tuyển những "cầu thủ" tốt nhất bạn biết

Tôi rất biết ơn yêu cầu của Larry về việc giới hạn số người tôi có thể lấy từ Oracle, tôi đã ngây ngất vì cơ hội lựa chọn ba nhân tài giàu kinh nghiệm để giúp xây dựng salesforce.com. Tôi đã chọn Nancy Connery để đảm nhiệm việc tuyển dụng và nhân sự, điều hết sức cần thiết đối với chúng tôi lúc đó. Tôi đã chọn Jim Cavalieri để xây dựng hệ thống phần cứng. Jim không biết gì về SFA, chuyên ngành của cậu ấy là về những hệ cơ sở dữ liệu lớn, nhưng tôi tin

cậu ấy có thể xây dựng một hệ thống với cơ sở hạ tầng phù hợp cho phép chúng tôi mở rộng dịch vụ tới hàng triệu người dùng. Sau đó, tôi thuê Mitch Wallace, người mà tôi đã gặp ở Oracle. Tôi rất ấn tượng trước óc sáng tạo của Mitch thể hiện trong việc xây dựng ứng dụng cho California Mentor Initiative, và cậu ấy là thành viên chủ chốt giúp tôi xây dựng chương trình từ thiện của Oracle.

Nhờ nỗ lực tuyển dụng của Nancy, chúng tôi bắt đầu mở rộng nhóm và nhanh chóng làm chật căn hộ. Tôi sắp xếp nhóm phát triển ở Laboratory – ở tầng trên với tầm nhìn rộng, và chuyển nhân viên tiếp thị và kinh doanh, hay còn gọi là các nhà "ngoại giao" xuống tầng dưới để họ không làm các kỹ sư mất tập trung. Thậm chí, tôi còn cấm các nhà ngoại giao lên tầng trên để đảm bảo không khí yên tĩnh cho các lập trình viên. Chúng tôi tận dụng ban công làm phòng hội thảo.

Một người bạn của chúng tôi, Jim Gray, một huyền thoại khoa học máy tính và đứng đầu nhóm nghiên cứu của Microsoft, người đã mất tích trên biển năm 2007, cũng ở gần đó. Năm 1997, cậu ấy gửi email đến cho tôi và hỏi về sản phẩm mà tôi đang phát triển. Tôi chia sẻ với cậu ấy, và nhận được trả lời: "Chúng ta sẽ trở thành hàng xóm đấy".

Theo một cách nào đó, Jim Gray đã đúng. Không lâu sau, các nhân viên của chúng tôi đã chiếm dụng cả căn nhà của tôi ở bên cạnh. Các lập trình viên nối dây mạng qua cửa sổ văn phòng, vòng qua cây tùng bách vào nhà của tôi để tất cả chúng tôi có thể giao tiếp với nhau thuận tiện. (Đó là những ngày tăm tối trước khi có mạng không dây.) Thư ký của tôi làm việc tại nhà tôi, cũng như Nancy, chịu trách nhiệm về nhân sự ở phòng ngủ tầng dưới cùng một nhà quản lý sản phẩm, một nhà quản lý phát triển kinh doanh và một nhân viên luật làm việc bán thời gian. Tất nhiên điều này không phải là lý tưởng cho lắm. Tôi thường xuống dưới nhà lấy bữa sáng và thấy các ứng viên ngồi ở phòng sinh hoạt chung. Cùng với sự phát triển thành một công ty thực sự với một đội ngũ tuyệt vời, salesforce.com nhanh chóng chiếm dụng tất cả suy nghĩ, thời gian của tôi.

Bài học 13: Sẵn sàng chấp nhận rủi ro

Vài tháng trước khi xây dựng salesforce.com, Magdalena Yesil, một đồng sở hữu và là nhà đầu tư đầu tiên của salesforce.com, khi kết thúc cuộc họp với các nhà đầu tư tiềm năng cô ấy quay sang tôi và nói: "bước quan trọng tiếp theo là anh phải rời khỏi Oracle

và kết thúc sự vắng mặt của mình tại salesforce.com. Đã đến lúc anh phải trở thành ông chủ toàn thời gian."

Điều này khiến tôi ngạc nhiên. Tôi đã cho rằng mình có thể phát triển salesforce.com mà không cần rời bỏ Oracle. Tôi đã dành quá nhiều thời gian cho Oracle, và nó đã trở thành một phần cuộc sống của tôi. Nhưng tôi nhận ra Magdalena đã đúng. Đã đến lúc cắt bỏ sợi dây ràng buộc và dành tất cả những gì tôi có cho salesforce.com. Hơn nữa, tôi có niềm say mê bất tận với ý tưởng này, và chính nó đã giúp tôi chấp nhận một rủi ro lớn. Đó là bước ngoặt lớn trong cách nhìn của tôi với công ty và vai trò của tôi ở đó.

Tháng 7 năm 1999, salesforce.com trở thành nơi tôi làm việc toàn thời gian. Quyết định đầu tiên tôi đưa ra là tất cả mọi người rời phòng sinh hoạt của tôi và làm việc ở nhà bên, nhưng đó không phải giải pháp thích hợp nhất. Ngày đầu tiên chính thức làm toàn thời gian, tôi ra ngoài tìm địa điểm mới cho văn phòng. Bạn của em gái tôi giới thiệu tôi đến Rincon Center. Ngay lập tức, tôi thấy thích bởi nó được trang trí bằng hình ảnh những chú cá heo. Tôi thấy đó là một tính hiệu tốt lành bởi tôi đã nảy ra ý tưởng xây dựng salesforce.com khi bơi cùng cá heo ở Hawaii. Sau đó, Parker cùng cả nhóm đã tới xem văn phòng mới. Diện tích văn phòng gần 2.400m vuông, dài và hẹp. Lúc đó, salesforce.com có 10 nhân viên. "Rộng quá", Parker nói. "Chúng ta sẽ không bao giờ sử dụng hết được. Anh định làm gì vậy?" Cậu ấy rất khó chịu và lo lắng.

Nhưng lúc đó tôi không nghĩ đến công ty hiện tại của chúng tôi mà nghĩ tới công ty tôi muốn chúng tôi trở thành. "Tôi thích nó; chúng ta sẽ thuê nó", tôi nói. "Chúng ta sẽ sử dụng hết chỗ này khi cậu kịp nhận ra". Lúc đó, Parker không tin những lời nói này của tôi.

Làm thế nào để rời khỏi nơi bạn đã đầu tư mọi thứ mà không phải đốt cháy cây cầu

Rời bỏ vị trí an toàn và thoải mái hiện tại để bắt đầu một công việc mạo hiểm rất hứng thú - nhưng cũng rất dễ nản chí. Trước tiên, bạn cần tạo sự tự tin cần thiết trong tâm hồn. Năm lời khuyên dưới đây có thể giúp bạn rời bỏ dễ dàng hơn, và sau chót giúp việc mạo hiểm thành công hơn.

Tìm kiếm sự ủng hộ và hỗ trợ từ người cố vấn của bạn. Những người cố vấn tốt nhất sẽ ủng hộ người được cố vấn trong việc chấp nhận rủi ro và thúc đẩy những giới hạn. Những người cố vấn này

có tác dụng như một hệ thống hỗ trợ quan trọng.

Xây dựng môi trường cởi mở với những gương mặt thân thuộc. Ở salesforce.com, lúc đầu chúng tôi tuyển dụng những người có mối liên hệ trực tiếp với mình – từ quan hệ xã hội, các đồng nghiệp ở Oracle, đến bạn bè đại học. Cách tiếp cận này giúp tôi dễ dàng cảm nhận được sự tự tin hoàn toàn trong nhóm của tôi, và là những nhân viên đầu tiên – những người cũng đã rời bỏ những vị trí an toàn – cảm thấy thoải mái và phấn khích với việc tham gia "chuyến thám hiểm" này.

Nắm nhiều trách nhiệm hơn. Cơ hội phát triển sự nghiệp của bạn luôn là lý do chính cho việc rời khỏi một công ty an toàn.

Cân nhắc những rủi ro bất thường. Tham gia một công ty đang trong giai đoạn khởi nghiệp là một trong những trải nghiệm thú vị nhất và đáng làm nhất trong cuộc sống. Chắc chắn nó sẽ mang đến những cảm giác vừa lo sợ, vừa thăng hoa như tham gia các trò chơi trong công viên giải trí, nhưng với nhiều người thì nó thật sự rất thú vị.

Đánh giá năng lực gánh vác rủi ro. Tin tưởng vào khả năng của mình là cần thiết, nhưng việc đánh giá vị trí của bạn trong cuộc sống và xác định xem việc chấp nhận rủi ro có phải một lựa chọn hay không cũng quan trọng không kém.

Bài học 14: Nghĩ lớn

Mùa hè năm 1999, chúng tôi có 10 nhân viên và một trang Web gồm 2 trang (trang chủ và trang tuyển dụng yêu cầu các đơn xin việc gửi tới cooljobs@salesforce.com). Chúng tôi nhận thấy các công ty Internet đều đang phát triển mạnh mẽ, và các thỏa thuận tài chính ngày càng nóng hơn. Chúng tôi thường bàn về các vụ giao dịch trong vài năm trước đó như Hotmail, vốn được bán với giá 400 triệu đô-la.

"Số tiền đó nhiều thật, Marc ạ. Cậu có nghĩ như thế là quá nhiều không?" Frank Dominguez, một lập trình viên và đồng sáng lập của salesforce.com, đã hỏi về thương vụ Hotmail như vậy.

"Không, tôi sẽ không bao giờ bán nó. Họ đã đặt quá nhiều tiền lên bàn đàm phán", tôi trả lời. Frank không thể tin tôi có thể nghĩ quá lớn khi chúng tôi vẫn còn quá nhỏ. Tuy những người đồng sáng lập khác ban đầu còn ngờ vực về việc chuyển sang Rinon Center, nhưng họ đã nhanh chóng thích địa điểm mới. Họ đánh golf trong văn phòng và chơi khinh khí cầu sử dụng khí Hêli điều khiển từ

xa. Chúng tôi không có nhiều đồ dùng văn phòng nên thường sắp xếp các bàn gần các ổ cắm có sẵn. Mọi người tự sắp xếp chỗ ngồi của mình (chúng tôi mua các trang thiết bị ở Home Depot), các nhân viên nhận máy tính của mình và tự kết nối với nhau. Đó là nguyên mẫu của một công ty đang trong giai đoạn khởi nghiệp ở California với một chú chó trong văn phòng cùng rất nhiều bạn trẻ giàu nhiệt huyết trong những chiếc áo Hawaii, làm việc chăm chỉ và sống bằng bánh quy, đồ uống Red Vines và thịt bò khô.

Theo phong cách dot-com điển hình, chúng tôi đã bùng nổ. Vào thời điểm người đồng sáng lập Dave Moellenhoff trở về sau ba tuần trăng mật tháng 11 năm 1999, số lượng nhân viên đã tăng gấp đôi. Như tôi đã hứa với Parker, khoảng 1 năm sau khi chuyển tới Ricon Center, chúng tôi đã hết sử dụng hết không gian làm việc. Ba nhân viên kinh doanh phải ngồi làm việc ở hành lang. Lần chuyển văn phòng tiếp theo là vào tháng 11 năm 2000, tới một văn phòng đẹp đẽ ở phố One Market. Chỗ đó chỉ cách đây một tòa nhà, vì thế nên chúng tôi đặt máy chủ trong những chiếc ghế văn phòng và đẩy chúng đi qua phố. Tuy chúng tôi không thay đổi một khoảng cách lớn về mặt địa lý, nhưng bước nhảy này báo hiệu một kỷ nguyên hoàn toàn mới của chúng tôi.

Phần II
CẨM NANG TIẾP THỊ

Cách loại bỏ những tin đồn và xây dựng một bức tranh lớn

Bài học 15: Định vị bản thân

Trước khi salesforce.com hình thành, chúng tôi đã hiểu giá trị của văn hóa tiếp thị ám ảnh, và chúng tôi đã cố gắng tạo ra sự thú vị quanh mô hình cung cấp dịch vụ theo yêu cầu của chúng tôi. Don Clark, một phóng viên của Wall Street Journal đã tới thăm chúng tôi khi văn phòng vẫn đang đặt ở căn hộ cạnh nhà tôi và đã viết một bài trên trang nhất với tiêu đề "Những chương trình bị hủy bỏ: phần mềm đang trở thành dịch vụ trực tuyến". Bài viết được đăng tải ngày 21 tháng 7 năm 1999 mô tả những chuyển dịch đang diễn ra. Clark dẫn ra ví dụ về công ty của chúng tôi, được thành lập chỉ 6 tháng trước đó. Ông viết rằng tôi "có cơ hội làm nên lịch sử trong ngành công nghệ cao", và kết thúc bài viết bằng cách trích dẫn câu nói của tôi: "Đây sẽ là sự ra đời của một ngành công nghiệp mới".

Bài báo đã giúp chúng tôi xác định vị thế mà chúng tôi mong đợi (như những nhà cách mạng), và giúp chúng tôi nhận ra rằng mình đang ở trên vũ đài thị trường. Chúng tôi cần một trang Web thực sự. Ngay lập tức tôi yêu cầu Parker Harris xây dựng nó ngay trong đêm, và đó là một quyết định đúng đắn. Ngay ngày hôm sau chúng tôi đã có 500 khách hàng! Rõ ràng chúng tôi đang đạt được điều gì đó.

Chúng tôi tiếp tục mang ý tưởng của mình tới các khách hàng thử nghiệm sản phẩm. Mùa thu năm đó, tôi tới Monaco tham dự triển lãm bàn tròn công nghệ của châu Âu , nơi hội họp của các CEO công nghệ hàng đầu thế giới. Ở thời điểm đó, chúng tôi chưa có bộ phận quan hệ công chúng (PR) để giúp tổ chức họp báo. Mặc dù tôi

muốn hợp tác với OutCast Communications, hãng tôi từng làm việc cùng trong một dự án ở Oracle, nhưng người sáng lập Caryn Marooney quá bận để có thể sắp xếp lịch làm việc cùng chúng tôi. Thật may là Pam Alexander, chiến lược gia nổi tiếng trong lĩnh vực công nghệ cao, đã gặp tôi ở ETRE và thuyết phục tôi tổ chức một bữa tiệc chiêu đãi phóng viên. Tôi đã tổ chức một bữa tiệc nhỏ tại phòng của mình ở khách sạn Hôtel de Paris, và giới thiệu sản phẩm tới một nhóm khoảng 30 người.

Pam đã đúng với nhận định của cô ấy về việc ngành công nghiệp thích thú lắng nghe chúng tôi. Các nhà báo nổi tiếng đã có mặt, trong đó có David Kirkpatrick của Fortune và David Einstein, giám đốc chi nhánh West Coast của Forbes, và tất cả đều hiểu rằng chúng tôi đang nói về một thứ còn lớn hơn cả CRM: "Sự kết thúc của phần mềm".

Chúng tôi bắt đầu triển khai những hoạt động truyền thông lý thú hơn, khởi đầu với lĩnh vực trực tuyến. Tôi tin rằng các bản báo cáo đã cho Caryn thấy rằng chúng tôi có một số thứ cần phải nói, và OutCast Communications đã tiếp nhận chúng tôi với vai trò khách hàng của họ. Có một đối tác phù hợp là yếu tố then chốt cho việc xây dựng hình ảnh và thành công của chúng tôi.

Dù bạn có tìm được một đối tác phụ trách PR hay không, hãy luôn tự hỏi, "Thông điệp của mình là gì?" Hãy coi mình là người dẫn đầu hoặc đang cạnh tranh với những người đứng đầu lĩnh vực của mình. Mỗi trải nghiệm bạn mang đến cho các nhà báo hoặc các khách hàng tiềm năng đều phải thể hiện được sự khác biệt của bạn và tạo thành một khẩu hiệu hành động rõ ràng. Yêu cầu này không đòi hỏi cao về nhân lực hay ngân sách mà chỉ cần thời gian và sự tập trung của bạn.

Bài học 16: Mở tiệc chiêu đãi có mục đích

Bước sang năm 2000, chúng tôi đã sẵn sàng để chính thức giới thiệu salesforce.com ra toàn thế giới. Đó là thời kỳ ngông cuồng, chi tiêu phung phí của các công ty

dot-com (một công ty còn thuê các nghệ sỹ của Cirque du Soleil; một công ty khác thuê người chơi Accordion từ Thổ Nhĩ Kỳ). Bất chấp sự quá đà này, tôi vẫn muốn ra mắt salesforce.com.

Chúng tôi tổ chức sự kiện tại nhà hát Regency, San Francisco. Chúng tôi muốn các khách mời vui vẻ ở bữa tiệc nên đã chuẩn bị trước thực đơn cùng chương trình giải trí, tuy nhiên sự kiện này

còn có một vai trò lớn hơn nhiều. Không giống như các bữa tiệc của các công ty dot-com khác – với mục đích giới thiệu công ty và các sản phẩm của mình, chúng tôi cần phải giới thiệu một thị trường hoàn toàn mới (theo yêu cầu, hay dịch vụ như một phần mềm – SaaS, hay điện toán đám mây) và đề xướng một cách thức kinh doanh mới.

Salesforce.com sử dụng những khác biệt này như một lợi thế và tạo nên câu chuyện về một cuộc chiến chống lại các phương pháp truyền thống và thiếu hiệu quả trong lĩnh vực phân phối phần mềm. Nhiệm vụ của chúng tôi là đưa ra một cách thức mới tốt hơn để phục vụ khách hàng. Câu chuyện này là yếu tố chủ chốt trong toàn bộ công việc của chúng tôi. Tôi tin rằng nếu chúng tôi đặt mình vào vị trí của khách hàng – và tìm ra cách giúp họ thành công, thì chúng tôi cũng sẽ có lợi. Có thể ở thời điểm hiện tại, phương pháp tiếp cận này đã rất quen thuộc, nhưng ở thời điểm đó nó hoàn toàn trái ngược với cách thức truyền thống mà các công ty vẫn thực hiện.

Chúng tôi đã thuê B-52s, một nhóm chuyên biểu diễn tại các buổi tiệc tuyệt vời nhất thế giới, giúp đem lại những màn biểu diễn sống động và độc đáo. Để truyền đạt câu chuyện của mình, chúng tôi đã biến nơi thấp nhất nhà hát thành một không gian tượng trưng cho phần mềm doanh nghiệp, hay còn gọi là địa ngục. Có những chiếc lồng nhốt đầy các nghệ sỹ đóng vai nhân viên kinh doanh bên trong. "Hãy giúp chúng tôi ra khỏi đây", họ hét lên. "Hãy ký vào thỏa thuận triệu đô này đi. Tôi cần đạt được chỉ tiêu!". Ở đó có những trò chơi như ở lễ hội, chẳng hạn như ném đĩa CD vào nhà vệ sinh và đập chuột chũi, với những chú chuột bị đập là biểu tượng của các công ty phần mềm khác.

Sau khi các khách mời đi qua con đường địa ngục này, họ sẽ tiến tới một ngục tối. Cuối cùng, sau khi tất cả đã sẵn sàng, họ có thể đi lên một tầng mới và tới cõi niết bàn. Tầng trên cùng là thiên đường. Có những cây đàn hạc, có ánh sáng, và ở đó có salesforce.com.

Tại thời điểm tổ chức buổi tiệc, chúng tôi mới chỉ có một khoản doanh thu nhỏ và chưa có lợi nhuận. Tuy nhiên, tôi không lo lắng về chuyện đó, không phải bởi đó là những ngày tháng dễ dàng với lối tư duy "lợi nhuận không quan trọng" mà do tôi đã rất tự tin về việc salesforce.com sẽ có lợi nhuận lớn. Nhưng để đạt được điều đó, chúng tôi cần xây dựng một thương hiệu mạnh phía sau dịch vụ tuyệt vời của mình. Giống như các công ty khác, chúng tôi không có nhiều thời gian để lãng phí; mọi công ty đều phải thực

hiện các chiến lược marketing ngay từ ban đầu để bước vào thế giới ồn ào trong lĩnh vực của mình.

Tôi kết thúc buổi tiệc với một tuyên bố táo bạo, nhưng là điều tôi hết sức tin tưởng: "Chúng tôi sẽ trở thành công ty 100 triệu đô-la trong vòng 3 năm kể từ ngày hôm nay", tôi nói. "Chúng tôi sẽ trở thành công ty dot-com cuối cùng".

Vài tuần sau sự kiện đó, chỉ số NASDAQ đạt đỉnh 5.048 điểm. Các công ty dot-com đạt được mức cao hơn bao giờ hết. Nhưng chỉ vài tháng sau đó, mọi thứ lại gần như đổ vỡ. Cơn bão dot-com đã đãi gần hết vàng của những kẻ ngốc nghếch, vì vậy rất nhiều người chỉ trích và các đồng nghiệp của tôi đều rất băn khoăn về tương lai của salesforce.com. Mọi người khuyên chúng tôi bỏ từ "dot-com" khỏi tên công ty trong hoàn cảnh toàn bộ các công ty loại này đang bị gán cho những cái tên như "dot-bom" hay "dot-lừa đảo". Nhưng tôi chưa bao giờ để tâm tới điều đó. Tôi vẫn tin tưởng sức mạnh của Internet có thể thay đổi mọi thứ. Và như tất cả các doanh nhân đều phải đồng tình, thất bại không phải một lựa chọn.

Bài học 17: Xây dựng hình tượng cá nhân

Tôi đóng vai trò một nhà cách mạng trong bữa tiệc giới thiệu công ty và thậm chí còn mặc trang phục quân đội bởi tôi cần thể hiện hình ảnh chúng tôi đã sẵn sàng phát động cuộc chiến chống lại nền công nghiệp phần mềm đang tồn tại. Việc sẵn sàng chiến đấu cho những gì chúng tôi tin tưởng thể hiện tầm nhìn và giá trị của công ty chúng tôi. Với tư cách là người sáng lập, giới thiệu sản phẩm là công việc của tôi.

Nhiều CEO rất khôn ngoan trong việc cá nhân hóa và thận trọng xây dựng giai thoại về bản thân. Đừng ngần ngại khi bước lên phía trước và chấp nhận rủi ro. Phần lớn các CEO giỏi nhất trên thế giới đều gắn liền với công ty mà họ điều hành. Đảm nhiệm một vai trò quan trọng khiến họ được coi là những nhà lãnh đạo và làm cho họ nổi tiếng hơn, và sau đó là những lời mời phát biểu tại các cuộc họp báo, các sự kiện và các cuộc hội thảo – những cơ hội tuyệt vời để truyền bá thông điệp của họ.

Bất kỳ ai cũng có thể tạo dựng hình tượng cho mình, nhưng để thực hiện một cách đúng đắn thì cần thời gian và công sức. "Nhân vật" được xây dựng cần phải phù hợp với lịch sử của công ty nhằm hỗ trợ thương hiệu của công ty. Bạn cần phải thành tâm và trung thực nếu muốn thành công chứ không đơn thuần chỉ là sử dụng

các kỹ xảo.

Mọi người thường nghĩ rằng khó có thể thực hiện điều đó, hay không thể đối với một số người vốn kín đáo. Nhưng không phải như vậy, bất kỳ ai cũng có thể làm được, nhất là vì nó không yêu cầu bạn phải ngay lập tức chấp nhận vai trò mới. Tôi không mặc quần áo công sở từ những ngày đầu tiên; ý tưởng đó nảy sinh từ nhiều tháng phát triển salesforce.com, sau khi chúng tôi thực hiện nhiệm vụ và mài dũa thông điệp của mình. Hãy học hỏi và xây dựng từng bước đồng thời cho phép hình ảnh của bạn được phát triển.

Bài học 18: Khác biệt, khác biệt và khác biệt

Khi cần bất kỳ sáng kiến nào, tôi cũng đều muốn tìm kiếm những ý tưởng sáng suốt nhất. Chính phương pháp tiếp cận "sử dụng chuyên gia" của tôi đã khơi nguồn cho việc thuê Bruce Campbell đảm nhiệm việc xây dựng thương hiệu cho salesforce.com. Bruce là một trong những chuyên gia quảng cáo hàng đầu trong lĩnh vực này. Ông đã phát triển và cho ra đời thương hiệu Saturn, là thành viên nhóm "Thứ 3" trong chương trình "Buổi sáng của tổng thống Reagan" trên kênh America TV và đã giúp vực dậy thương hiệu của kênh truyền hình Bank of America, và cả Gallo Winery nữa. Tôi đã chia sẻ nhiệm vụ "Kết thúc phần mềm" của chúng tôi với ông ấy, và ông ta đã tới gặp tôi với ý tưởng cho biểu tượng KHÔNG PHẦN MỀM (từ PHẦN MỀM đặt trong một vòng tròn đỏ với một đường gạch chéo). Nó thật hoàn hảo, đơn giản, hấp dẫn và hài hước. Tôi rất hào hứng với việc nó phù hợp với kích cỡ của một nút bấm. Tôi cũng đánh giá cao số điện thoại được đề xuất sử dụng cho chương trình này, 1-800-KHÔNG-PHẦN-MỀM, giúp khách hàng dễ dàng liên lạc với chúng tôi.

Mặc dù tôi rất thích biểu tượng KHÔNG PHẦN MỀM nhưng mọi người lại ghét nó. Việc xác định nguyên nhân của điều đó khá quan trọng, và những cố vấn tin cậy của tôi đã chỉ ra một số điểm hợp lý. "Nó vi phạm nguyên tắc số một của tiếp thị: không bao giờ quảng cáo bản thân bằng một thông điệp tiêu cực", nhóm PR giải thích. Những người khác thì lo khách hàng sẽ trở nên thiếu thiện cảm với chúng tôi. Họ đã chỉ ra rằng, rất nhiều khách hàng của chúng tôi là các công ty phần mềm. Và quan trọng hơn, các phóng viên sẽ bị sa lầy vào thuật ngữ. "Điều đó không hoàn toàn đúng", họ nói. "Bạn vẫn đang làm phần mềm, chỉ có cách cung cấp khác đi thôi".

Với những lý do này, ngay cả những người trong hàng ngũ

salesforce.com cũng đều tin rằng việc sử dụng khẩu hiệu và biểu tượng này là một ý tưởng tai hại. Thực tế là mọi nhân viên đều cố gắng lờ nó đi, hy vọng nó sẽ biến mất. Mặc dù các nghiên cứu và lý thuyết đều "ủng hộ" cho lo ngại của họ, nhưng tôi vẫn cảm thấy những lý lẽ đó nên bị gạt bỏ bởi nguyên tắc quan trọng nhất trong marketing – sự cần thiết của yếu tố khác biệt trong thương hiệu. Những điểm khác biệt của chúng tôi là tính dễ sử dụng, mô hình kinh doanh chia sẻ rủi ro, và cam kết rủi ro thấp – tất cả những yếu tố mà phần mềm không có.

Nhiệm vụ chấm dứt phần mềm và biểu tượng KHÔNG PHẦN MỀM dễ dàng thể hiện được sự khác biệt của chúng tôi. Tôi đưa biểu tượng này vào tất cả các kênh truyền thông của công ty và giám sát chặt chẽ để đảm bảo không ai gỡ bỏ nó đi. (Mặc dù vậy họ vẫn làm điều đó.) Ngày nào tôi cũng mặc áo có biểu tượng KHÔNG PHẦN MỀM và yêu cầu nhân viên phải làm như vậy. (Và họ đã làm theo, tuy hơi khiên cưỡng một chút.) Biểu tượng đó không phải là thứ duy nhất chúng tôi sử dụng để thu hút sự chú ý. Khái niệm dot-com trong tên công ty và các chiến lược PR của chúng tôi cũng là các thủ thuật trong chiến lược tạo nên sự khác biệt.

Trong nỗ lực tăng cường nhận thức của công chúng về cuộc chiến chống phần mềm của mình, tôi đã tạo ra một quảng cáo mang tính khiêu khích với hình ảnh một máy bay chiến đấu bắn hạ một chiếc máy bay hai tầng cánh. Chiếc máy bay chiến đấu là biểu tượng cho công ty của chúng tôi, được thiết kế với công nghệ hiện đại nhất và là sự cải tiến lớn so với tất cả những thứ ra đời trước nó. Chiếc máy bay hai tầng cánh là hình ảnh ẩn dụ của ngành công nghiệp phần mềm: cổ lỗ và không còn phù hợp với nhiệm vụ của thời đại.

Tôi xây dựng hình ảnh này hoàn toàn dựa trên ý tưởng của Larry Ellison và Oracle. Trước đó, Larry từng phê duyệt một quảng cáo với Oracle là hình ảnh một máy bay chiến đấu bắn hạ các đối thủ cạnh tranh – được thể hiện bằng hình ảnh những chiếc máy bay hai tầng cánh. Tôi biết rằng phiên bản ăn theo cần thể hiện sự tôn trọng nguyên gốc và phải là phương tiện hoàn hảo để thể hiện chiến lược sắc bén "Sự kết thúc của phần mềm". Được sự cho phép của Rick Bennett, thiên tài quảng cáo của Oracle, tôi đã thuê chính các nghệ sỹ của Oracle đã làm quảng cáo đó thực hiện mẫu quảng cáo của mình. Đội ngũ tiếp thị của chúng tôi cho rằng hình ảnh đó quá ngờ nghệch, nhưng tôi từng được chứng kiến hiệu quả truyền tải một thông điệp quan trọng của nó. Với linh cảm rằng hình ảnh đó sẽ tiếp tục thành công, tôi đã áp dụng nó vào quảng cáo của salesforce.com.

Tôi đã giới thiệu mẫu quảng cáo đó với Michael Liedtke và Jessica Guynn, đều là phóng viên của Contra Costa Times, những người đảm nhiệm mục kinh doanh hàng tuần hết sức sinh động có tên gọi "Chung tay vào đây". Ngay lập tức họ đánh giá cao ý tưởng này và thấu hiểu sự khác biệt của chúng tôi với nhiệm vụ phá vỡ cách sản phẩm vẫn thường được tạo ra.

Tuy vậy, tôi đã rất ngạc nhiên khi tờ Times đăng mẫu quảng cáo đó trên trang nhất của mục kinh doanh kèm với một bài báo đặc biệt viết về salesforce.com và cuộc cách mạng kết thúc phần mềm. Bài báo còn đăng toàn bộ mẫu quảng cáo có màu mà chúng tôi không phải trả một xu chi phí nào! Đó là một hành động phi thường trong lĩnh vực quảng cáo và là một thắng lợi lớn của công ty chúng tôi. Bruce Campbell không thể tin nổi điều đó. Cậu ấy đã nghĩ rằng chiếc máy bay chiến đấu là một ý tưởng lố bịch. Cậy ấy đã vô cùng ngạc nhiên khi tờ Contra Costa Times, tờ báo ở quê hương cậu ấy đăng tải nội dung đó. Tất cả những điều này đều khiến tôi cảm thấy rất vui mừng: chúng tôi đã chứng minh được sự khác biệt hoá bản thân là một chiến lược tiếp thị hiệu quả. (Ít nhất là đối với những thành phần liên quan, và nếu báo chí thích điều đó, thì tôi cũng vậy.)

Kết thúc của câu chuyện này là quảng cáo được đăng tải trên tạp chí Wall Street Journal, và công chúng còn quan tâm tới salesforce.com hơn nữa. Điều mà tôi thấy thú vị nhất chính là không ai ngoại trừ Larry (và Rick Bennette) nhận ra tôi đã ăn cắp ý tưởng của Oracle. Thực ra, đó chính là cách tôi học hỏi từ Larry, người đã dạy tôi rất nhiều điều. Bằng việc cho phép tôi làm điều này, Larry khẳng định với tôi rằng ông chính là người thầy thực sự của tôi, một người cổ vũ tôi làm theo những gì mà tôi học hỏi được từ ông ấy, và nâng nó lên một tầm cao mới.

Một thương hiệu không đơn thuần chỉ là một logo – mà đó là tài sản quan trọng nhất của bạn

Tôi thích logo KHÔNG PHẦN MỀM; tuy vậy, đó không phải là thương hiệu của chúng tôi. "Logo chỉ đơn giản là một hình ảnh đại diện cho một công ty", Bruce Campbell, nhà sáng tạo logo đồng thời là giám đốc sáng tạo của chúng tôi nói. "Thương hiệu còn đòi hỏi nhiều hơn thế. Nó là một bộ sản phẩm khiến người ta phải nhớ về nó."

Để đạt được hiệu quả, thương hiệu của một công ty phải thống nhất. Một công ty phải sử dụng nhân lực, sản phẩm, và thông điệp thống nhất để cùng nhấn vào những điểm mạnh mà công ty

muốn thể hiện. Một dịch vụ theo yêu cầu phải đảm bảo mang đến cho khách hàng sự chăm sóc tỉ mỉ không tì vết. Một ngân hàng không thể nói là đã quan tâm tới khách hàng khi để 20 khách hàng chờ đợi mà chỉ có 2 nhân viên ngân hàng làm việc. Thương hiệu không được phá bỏ những cam kết mà họ đưa ra. Không thực hiện cam kết sẽ đánh mất lòng tin của khách hàng và điều đó sẽ phá hỏng mọi chuyện.

Thương hiệu là tài sản quan trọng nhất của doanh nghiệp. Một công ty không thể "sở hữu" nền tảng cơ bản về nó. Nếu nền tảng cơ bản của một công ty (tốc độ, giá thành, chất lượng) đều tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh, thì bất cứ đối thủ cạnh tranh tiềm năng nào cũng có thể nhân đôi lợi thế đó, thậm chí, tệ hơn là họ sẽ nâng cấp họ lên hết mức có thể. Cái mà một công ty có thể sở hữu, đó là cá tính. Chúng tôi sở hữu logo KHÔNG PHẦN MỀM – không phải bởi chúng tôi là người duy nhất làm điều đó, mà bởi chúng tôi là người đầu tiên nghĩ rằng điều đó quan trọng với khách hàng. Bằng việc xác định thái độ thống nhất là tương lai và là người tiên phong, chúng tôi đã tạo ra cá tính riêng cho doanh nghiệp. Chúng tôi hành động theo cách mọi người phải tôn trọng chúng tôi, làm cho họ cảm thấy có mối liên hệ với chúng tôi. Nó đi kèm với cảm xúc, và đó là tài sản mà không một đối thủ cạnh tranh nào có thể đánh cắp được của chúng tôi.

Bài học 19: Biến mọi nhân viên thành nhân viên chủ chốt trong nhóm tiếp thị, và đảm bảo tất cả mọi người đều hiểu thông điệp

Một hôm, vào buổi sáng sớm tại trụ sở của chúng tôi ở Trung tâm Rincon, trong thang máy lúc ấy có một giám đốc marketing, một lập trình viên, một nhà kiểm định chất lượng và một kỹ sư. Bỗng một người cũng làm việc bằng tòa nhà này hỏi, "Thế chính xác thì salesforces.com của các bạn làm gì?" Và thật ngạc nhiên, mỗi người lại đưa ra một câu trả lời khác nhau.

Đây là một vấn đề rắc rối. Tất cả mọi người trong công ty cần phải hiểu chúng ta là ai và chúng ta làm gì. Điều quan trọng hơn là họ phải có khả năng diễn đạt điều đó trong một câu văn đơn giản để tất cả những người muốn hỏi và những người muốn nghe cùng hiểu. Và bởi vì không phải nhân viên nào cũng tìm được cách diễn giải thông điệp của công ty một cách rõ ràng và hợp lý, nên chúng tôi phải đào tạo họ. Điều này mang đến một cơ hội tuyệt vời: nếu thành công, chúng tôi có thể biến tất cả nhân viên trong công ty thành những chuyên gia tiếp thị điển hình.

Để chắc chắn tất cả mọi người đều đang "cùng trên một thuyền",

thì bộ phận PR, truyền thông của công ty phải tạo ra được một lá bài có hai mặt. Một mặt cho biết công ty đang thực sự làm gì. Mặt khác, nó cũng cung cấp thông tin về những điểm vượt trội trong dịch vụ, những khách hàng và đối tác mới nhất, những giải thưởng gần nhất mà chúng tôi đạt được. Với tấm bài này, chúng tôi đã nâng tầm cho mọi người – từ lập trình viên, kỹ sư đến nhà kiểm định chất lượng – trở thành một bộ phận cấu thành tổ chức tiếp thị của chúng tôi.

Tấm bài sẽ rất ít khi được sử dụng nếu bạn chỉ đơn giản là phát chúng cho mọi người. Thay vào đó, chúng tôi phải tổ chức các khoá đào tạo để đảm bảo rằng mọi người đều nắm bắt được thông điệp mà chúng tôi muốn truyền cho cả thế giới. Trong những ngày đầu thành lập, chúng tôi tổ chức họp toàn công ty vào các bữa trưa về việc tiếp thị cho công ty. Ngay cả khi quy mô công ty còn nhỏ, việc tập trung đầu tư và đặt công tác tiếp thị lên hàng đầu vẫn luôn là chuyện sống còn.

Khi công ty lớn mạnh dần, chúng tôi yêu cầu tất cả những nhân viên tiếp xúc với khách hàng đều phải được "cấp chứng chỉ" đủ hiểu biết về lợi thế của các dịch vụ và cách truyền đi thông điệp của công ty. Chúng tôi dạy mọi người cách bảo vệ thông điệp của công ty trước những lập luận chống đối, điều này giúp họ trở nên như được "trang bị vũ khí" và cảm thấy tự tin hơn. Một trong những yếu tố khác thường đó là chúng tôi cho họ điểm tựa, nghĩa là chúng tôi sẽ giới thiệu những giải pháp xử lý tình huống dưới những góc nhìn khác, ví dụ dưới góc nhìn của giám đốc tài chính chứ không chỉ đơn thuần là những nhà quản trị kinh doanh. Kết quả tuyệt vời của sự phối hợp chặt chẽ này là tất cả mọi người đều thấm nhuần một chiến dịch tinh vi có tính chiến lược.

Bài học 20: Luôn đứng trên vai người khổng lồ

Đối với hầu hết các công ty, thông tin về khách hàng và đối tác luôn được cập nhật thường xuyên, nhưng có một thông tin luôn cố định: đối thủ cạnh tranh. Đối với Salesforce.com thì chỉ có một đối thủ cạnh tranh – đó là người "dẫn đầu thị trường". Đó chính là vị trí duy nhất mà chúng tôi mong muốn đạt được. Hơn thế nữa, tham vọng ấy "ném" chúng tôi về đúng vị trí của người yếu thế và có tầm nhìn. Lá bài "có tầm nhìn" luôn thể hiện sự khôn ngoan. Tất cả mọi người đều ủng hộ bạn. Nếu không có Gã khổng lồ nào trong lĩnh vực của bạn, vậy thì hãy vượt lên tình trạng hiện tại của lĩnh vực đó.

Mặc dù chúng tôi luôn muốn mình trở thành Gã khổng lồ trong

lĩnh vực của mình, nhưng không phải lúc nào chúng tôi cũng có kế hoạch tấn công trực diện những đối thủ cạnh tranh lớn hơn mình. Ngày 22 tháng 2 năm 2000, ngày diễn ra bữa tiệc quảng bá "Sự kết thúc phần mềm của salesforce.com", cũng là ngày gã khổng lồ Siebel User Group tổ chức hội thảo tại trung tâm thành phố San Francisco. ban đầu, sự trùng hợp ngẫu nhiên, nhưng khi phát hiện ra điều đó, chúng tôi quyết định biến sự kiện náo nhiệt của Siebel thành lợi thế cho mình.

Buổi sáng diễn ra hội thảo, chúng tôi cử một số người (thực ra là những diễn viên được trả tiền) đến Trung tâm Moscone để tụ tập bên ngoài hội thảo. Họ giả vờ giơ cao những tấm biển phản đối – những poster KHÔNG PHẦN MỀM – và gào lên, "Internet mới là tuyệt vời... Phần mềm đã lỗi thời!" Chúng tôi cũng thuê một số người vào vai các phóng viên truyền hình địa phương có mặt tại hội thảo để đưa tin về hoạt động "Sự kết thúc phần mềm". "Bạn đánh giá thế nào về Internet?", một phóng viên truyền hình giả dạng hỏi khách qua đường, và chĩa micro về phía họ. Trong kế hoạch, tôi chỉ mong muốn tạo được thật nhiều sự chú ý từ phía những người bình thường, nhưng sau đó, tôi thấy sự thu hút kiểu ấy dường như hơi kỳ dị. Ngay cả khi không thu hút được đám đông thì chúng tôi cũng làm cho những người tham dự hội thảo chú ý. Chúng tôi còn thu hút được sự chú ý của cả những đối thủ cạnh tranh khác. Hai mươi chuyên gia của Siebel đã ra khỏi trung tâm Moscone để tìm hiểu xem chuyện gì đang diễn ra. Một chuyên gia Siebel gọi cho cảnh sát, và ngay lập tức, họ xuất hiện để bảo vệ đám biểu tình.

Sự xuất hiện của cảnh sát chỉ càng thổi bùng thêm ngọn lửa. Càng rùm beng thì càng thu hút được nhiều người chú ý, và cảnh sát thì không thể khiến những người biểu tình của chúng tôi cất những tấm biển hiệu vì đó là biểu tình hợp pháp. Đó là một kế hoạch tấn công hoàn hảo và nhóm tiếp thị ngồi xem hoạt cảnh trình diễn từ xa trong một chiếc xe hơi giám sát, nhưng những cố gắng này còn đạt được mục đích cao hơn, chứ không đơn thuần là câu nói sáo kiểu "tham gia cuộc thi cho vui, không giành giải cũng không sao". Chúng tôi đã tiếp cận được trực tiếp với rất nhiều người đến tham dự hội thảo Siebel và trao cho họ giấy mời tham dự bữa tiệc quảng bá cho salesforce.com vào buổi tối hôm đó. (Rất nhiều người trong số họ đã có mặt!)

Màn tiếp thị mạo hiểm này đã phát huy hiệu quả trên rất nhiều mặt: chúng tôi tạo dựng được tinh thần salesforce.com, sự kiện quảng bá cho công ty xuất hiện tràn ngập trên các mặt báo, và khách hàng của các đối thủ cạnh tranh đến tham gia sự kiện do

chúng tôi tổ chức, để nghe thông điệp của chúng tôi. Trong vòng 2 tuần, hơn 1.000 tổ chức đăng ký dịch vụ của chúng tôi; hầu hết đều biết đến chúng tôi thông qua các bài báo quảng bá về sự kiện. Sau này, chiến dịch "Sự kết thúc của phần mềm" được tạp chí PR Week đánh giá là "Chiến dịch quảng bá công nghệ cao của năm". Chúng tôi còn muốn sử dụng cách tiếp cận sáng tạo này thêm nhiều lần nữa để tấn công vào thị trường.

Liệu tất cả mọi người trong tổ chức của bạn đều thấu hiểu thông điệp của công ty?

Trước hết, hãy dành thời gian trả lời những câu hỏi dưới đây. Các câu trả lời của bạn sẽ cho bạn biết thế giới bên ngoài nhìn nhận công ty của bạn như thế nào.

Hãy đề nghị các thành viên trong nhóm của bạn trả lời những câu hỏi này. Nếu bạn thu về được càng nhiều câu trả lời khác nhau, thì đó là lúc bạn cần phải đưa mọi thứ vào quy củ. Hãy xây dựng những tấm thẻ "bài" và phát nó cho tất cả mọi người trong tổ chức của bạn.

Chúng ta là:

(Chúng ta muốn gì?)

_____

Lợi nhuận:

(Chúng ta làm gì có ý nghĩa nhất đối với khách hàng?)

_____

Khách hàng:

(Câu chuyện về khách hàng thành công nhất của chúng ta là gì?)

_____

Các đối tác chiến lược:

(Điều gì giúp họ thành công khi sử dụng dịch vụ của chúng ta?)

_____

Các đối thủ cạnh tranh:

(Chúng ta khác biệt như thế nào so với các đối thủ cạnh tranh?)

Bài học 21: Chiến lược sử dụng nhiều sách lược

Một ý tưởng không thôi thì chỉ là một sách lược, nhưng nếu nó được thực hiện theo nhiều cách khác nhau, thì nó trở thành một chiến lược tuyệt vời. Chiến thuật "gậy ông đập lưng ông": sử dụng chính các hoạt động của đối thủ để quảng bá cho mình có hiệu ứng tốt, nên chúng tôi sử dụng chiến thuật đó nhiều lần và biến nó thành một trong những chiến lược tiếp thị. Tôi học được ý tưởng này trong cuốn sách kinh điển về tiếp thị: Định vị:Cuộc chiến giành vị trí trong tâm trí khách hàng, tác giả Al Ries và Jack Trout.

Tất cả mọi người ở salesforce.com đều luôn suy nghĩ đến các cơ hội biến các hoạt động của đối thủ cạnh tranh thành lợi điểm của mình. Một trong những ví dụ điển hình là khi chúng tôi tận dụng hội thảo Siebel ở San Diego thành cơ sở để truyền tải thông điệp của mình và biến nó thành một thứ quen thuộc với người dùng như thể bạn "thức dậy và muốn ngửi thấy mùi cà phê salesforce.com vậy".

Ngày diễn ra hội thảo, ngay đầu giờ sáng, Phó Chủ tịch Elizabeth Pinkham, người chịu trách nhiệm tổ chức hội thảo đã tập hợp một nhóm những người đi xe đạp đứng ngoài Trung tâm Hội nghị San Diego. Họ tiến lại gần 2.000 người tham dự hội nghị rồi tặng cho họ đậu phộng Krispy Kreme và cà phê pha sẵn Peet kèm theo một lời trích dẫn phân tích rất thú vị: "Hãy tỉnh dậy đi Siebel, salesforces.com là một công nghệ đột phá và rồi sẽ nhận được giải thưởng của khách hàng." (US Bancrorp, Piper Jaffray). Chưa hết, chúng tôi còn trao cho khách hàng của Siebel những sản phẩm tiếp thị của salesforce.com với những câu trích dẫn từ các bài báo mới đăng, và trong lúc tiếp tục đi dạo, chúng tôi có cơ hội trò chuyện với khách hàng về những lợi thế của salesforce.com. Không khí tươi vui do chúng tôi mang đến còn thu hút cả những người sùng mộ Siebel, và rất nhiều người mang những cốc cà phê thương hiệu salesforce.com vào trong hội nghị. Ngay cả Tom Siebel cũng lịch lãm nhận một cốc cà phê của chúng tôi.

Sau đó, chúng tôi lên kế hoạch thu hút sự chú ý của các đối thủ cạnh tranh ở Tuần lễ sử dụng Siebel tại châu Âu. Hội nghị diễn ra ở Cannes, Pháp, và con đường chủ yếu để đến hội thảo là bay đến Nice và bắt taxi từ sân bay đến Cannes. Chúng tôi lập tức thuê tất

cả taxi và 45 phút của các lái xe, nghĩa là chúng tôi chở miễn phí khách đến dự hội thảo từ sân bay đến Cannes, và coi đó như một cơ hội để quảng bá cho sản phẩm của mình. Chúng tôi trang trí tất cả các xe đưa đón với logo KHÔNG PHẦN MỀM và sử dụng thêm cả những tờ bướm quảng bá cho chiến dịch tiếp thị của mình. Các nhà quản lý, không còn cách nào khác, là phải lên xe của chúng tôi, giận dữ, và gọi cho cảnh sát (lại nữa).

Chúng tôi thành công vì biết chớp cơ hội làm cho đối thủ cạnh tranh hoàn toàn bất ngờ. (Đây lại là một chiêu bài tôi học được từ cuốn Binh pháp Tôn Tử, trong đó Tôn Tử khuyên rằng "hãy xuất hiện ở nơi mà địch thủ buộc phải rút chạy để tự bảo vệ, và rút về nơi mà ít ngờ tới nhất.") Tham dự các sự kiện của chính các đối thủ giúp chúng tôi ghi tên mình vào lịch sử của họ, các bài báo viết về chúng tôi thu hút sự chú ý hơn rất nhiều. Để sự xuất hiện của mình thêm đình đám, chúng tôi tung ra các thông cáo báo chí về những dịch vụ mới hoặc khách hàng mới của salesforce.com vào đúng lúc các báo cáo quý về lợi nhuận được tung ra. Chúng tôi lên kế hoạch tỉ mỉ đến nỗi bất cứ ai tìm kiếm thông tin về Siebel cũng tìm thấy thông tin về cả salesforce.com. Vậy là, bất cứ khi nào nghĩ đến Siebel, họ lại nghĩ đến salesforce.com. Thực tế thì lúc ấy chúng tôi chỉ là con muỗi đậu trên lưng con voi khổng lồ, nhưng những chiêu bài kỳ quặc của chúng tôi đã khiến chú voi cũng phải khiêu vũ.

Bài học 22: Cam kết trở thành người dẫn dắt thị trường

Chúng ta luôn tìm kiếm những con đường mới để khác biệt hóa bản thân, và chúng ta bắt đầu tính toán đến một chiến dịch quảng cáo có thể trực tiếp đánh bại đối thủ cạnh tranh. Tôi đã gọi cho Rick Bennett, người từng lên một kế hoạch quảng cáo cực lớn, và ông ta đã tham gia cùng chúng tôi trong chiến dịch "Đừng ép buộc", trong đó xây dựng hình ảnh một cậu học trò đang viết lên tấm bảng đen. Một quảng cáo cho thấy cậu học trò đó (là cháu trai của tôi) đang viết lên bảng dòng chữ "Tôi sẽ không tốn tiền bữa trưa cho Siebel" một trăm lần. Ở một cảnh khác thì cậu đang viết dòng chữ "Tôi không đời nào lãng phí kỳ nghỉ hè để làm cho Siebel."

Các quảng cáo khiêu khích như thế khiến các nhà làm quảng cáo của đối thủ cạnh tranh rơi vào tình thế tiến thoái lưỡng nan. Họ phải nhìn nhận chúng tôi như một đối thủ cạnh tranh đáng gờm. Không lâu sau đó, tất nhiên, là Siebel bắt đầu phản công. "Công ty đó không có khả năng sống sót quá một năm." Tom nói như thế về salesforce.com trong một phỏng vấn trên Fortune. Sau đó, phản

ứng với The Wall Street Journal, nơi đăng tải quảng cáo của chúng tôi, Tom còn bình luận: "Tôi quá đỗi ngạc nhiên vì không một tạp chí đàng hoàng nào lại có thể đăng tải một câu quảng cáo vô duyên đến vậy." Tuy nhiên, tôi không nghĩ rằng các nhà quản lý của họ lại không hiểu điều này, cuộc va chạm với Siebel không phải là một mâu thuẫn mang tính cá nhân. Chúng tôi bài trừ các kiểu phần mềm truyền thống, những phần mềm không quan tâm gì đến việc khách hàng có thành công hay không. Chúng tôi tin rằng "kinh doanh là dịch vụ", theo đuổi những cam kết dài hạn với khách hàng là ưu tiên hàng đầu của chúng tôi.

Người Nhật Bản cho rằng kinh doanh chỉ là tạm thời, mối quan hệ giữa con người mới là vĩnh cửu. Điều đó đúng. Hôm nay có thể là đối thủ cạnh tranh, ngày mai đã có thể trở thành đối tác. Hôm nay người này có thể là cấp dưới của bạn; hôm sau anh ta đã có thể trở thành cấp trên. Theo nghĩa đó, kinh doanh là một cuộc cạnh tranh lành mạnh, giống như đấu một trận tennis vậy.

Khi tôi đẩy trái banh qua lưới về phía đối thủ, thì họ cũng nên đỡ và đẩy trái banh lại về phía tôi. Nhưng thay vào đó, mỗi lần chúng tôi sử dụng một chiêu truyền thông nào đó, hoặc tấn công Siebel ở một dịch vụ nào đó hay 'săn đầu người' một nhà quản lý của họ, thì nhân sự của công ty đó lại coi đó là một hành động mang tính cá nhân. Phản ứng mang tính cảm xúc ấy đặt công ty đó vào thế bất lợi. Đừng bao giờ để đối thủ cạnh tranh làm bạn tức giận. Bạn cần minh mẫn để phản ứng theo cách của bạn – chứ không phải là theo cách mà đối thủ cạnh tranh muốn. Bạn phải trở nên 'trong suốt' trước đối thủ cạnh tranh. Quan sát, nhận biết và thấu hiểu điều mà đối thủ đang cố gắng làm.

Lãnh đạo của Siebel đã không nhận thấy một điều rõ ràng (là chúng tôi đang cố gắng gây mất đoàn kết trong họ), và bởi vì công ty này bắt đầu thiết lập chế độ phòng thủ và đã biết đến sự tồn tại của salesforce.com, nên chúng tôi xen vào cả thời gian phát sóng chương trình của họ. Báo chí bắt đầu vào cuộc để quan sát cuộc chiến đang ngày càng gay cấn giữa hai công ty như một câu chuyện hấp dẫn và điều đó càng làm cho công ty của chúng tôi trở nên chính danh. Đối với Siebel, điều này giống như một chú cún cứ cố ngoạm cái đuôi của mình. Ở điểm này thì chúng tôi đã chiến thắng.

Bài học 23: Phóng viên cũng là nhà văn; hãy kể chuyện cho họ nghe

Mặc dù sự va chạm giữa salesforce.com và Siebel không đến nỗi

quá căng thẳng nhưng báo chí lại không muốn nhìn nhận theo hướng ấy, các phóng viên thích các câu chuyện kịch tính, giật gân. Điều này cũng có ý nghĩa của nó. Trên hết, các phóng viên muốn kể một câu chuyện mà có cả "quân ta" và "quân địch".

Thật ngẫu nhiên là các phóng viên đã coi Siebel là "phe địch" từ trước. Trong các cuộc hội thảo khách hàng, Siebel làm khó cho các phóng viên bằng cách phân khu vực báo chí tách biệt so với những người khác tham dự hội thảo và dẫn họ đi vòng vòng như bầy cừu vậy. Salesforce.com thì ngược lại, luôn đón chào các phóng viên, khuyến khích họ tham gia hòa nhập với khách hàng trong các sự kiện, và rất hào hứng giới thiệu họ với khách hàng để họ phỏng vấn. "Cứ nói chuyện với bất cứ ai mà các bạn thấy cần nhé!", chúng tôi nói với phóng viên như vậy. Khi khách hàng chia sẻ câu chuyện thành công của họ với salesforces.com và mô hình mới này, chúng tôi trở nên khác biệt và nổi lên như một ngôi sao. Báo chí trở thành đồng minh tốt nhất của chúng tôi.

Trên thực tế, nếu tính theo doanh thu và khách hàng thực, thì chúng tôi vẫn chỉ là một công ty bé xíu mới thành lập. Chẳng tờ báo nào như Wall Street Journal, New York Times hay Business Week để mắt đến những công ty mới thành lập cả. Tuy nhiên, họ lại quan tâm đến một công ty nhỏ mới thành lập dám thách thức một công ty dẫn đầu trong lĩnh vực này. Các nhà báo thích những người dám chấp nhận thách thức, những người tiên phong làm thay đổi cả một ngành công nghiệp lớn.

Trở thành một nhân tố của sự thay đổi là yếu tố chủ chốt trong chiến dịch tiếp thị của chúng tôi. Câu chuyện về một anh chàng David nhỏ bé đối đầu với Gã khổng lồ Goliath rất hấp dẫn, nhưng chúng tôi còn muốn một bức tranh rộng lớn hơn thế. Đó là đích đến của câu chuyện "Sự kết thúc của Phần mềm". Chúng tôi vẽ ra một bức tranh cho thấy lĩnh vực này đang thay đổi. Chúng tôi nói rằng các đối thủ cạnh tranh của mình đang đi những nước cờ sai lầm. Chúng tôi đề xuất giải pháp, giải thích tại sao nó lại là giải pháp tốt đối với khách hàng. Chúng tôi nói về tương lai và nhắm vào đám đông khán giả là những người quan tâm đến chuyện điều gì sẽ xảy ra.

Bài học 24: Xây dựng những mối quan hệ tốt đẹp với một số phóng viên

Tôi rất thích gặp gỡ các nhà báo. Là một tác giả và là người coi giao tiếp là phần quan trọng nhất trong công việc của mình, tôi cũng tự cho mình là người cùng hội cùng thuyền với các nhà báo. Tôi

rất trân trọng những cuộc hội thoại giữa tôi và các chuyên gia, những người quan tâm đến những thứ mà họ quan sát được trong thế giới này và thường xuyên suy tư về tương lai, đồng thời cũng rất coi trọng mối quan hệ của mình với các nhà báo, các blogger và coi đó là một phần then chốt trong chiến lược marketing của công ty mình.

Tôi luôn coi những người làm trong lĩnh vực truyền thông là bạn của công ty. Tôi có trong tay danh sách khoảng hai tá phóng viên mà tôi cho rằng họ có ảnh hưởng tới cục diện thế giới và tôi luôn đặc biệt chú ý đến họ. Tôi duy trì mối quan hệ với những cá nhân này thông qua các cuộc gặp riêng và thường xuyên liên lạc với họ. Tôi đảm bảo rằng họ sẽ không gặp khó khăn gì khi liên hệ với tôi. Họ có các thông tin liên lạc trực tiếp của tôi mà không phải thông qua phòng truyền thông. Tôi thường xuyên giữ liên lạc với họ bằng cách gửi cho họ những thông tin mà tôi nghĩ rằng chúng có ích đối với họ.

Xây dựng các mối quan hệ như thế tạo ra vô số cơ hội. Các nhà báo lập tức nghĩ đến tôi như một nguồn tin để họ tham khảo hoặc lấy ý kiến bởi vì họ biết rằng tôi sẵn lòng cung cấp cho họ một cái nhìn mới mẻ từ vị trí của người trong cuộc. Mối quan hệ này sinh ra từ sự tin cậy, vì vậy khi tôi gửi cho họ một tài liệu hay đưa ra một nhận xét, họ dễ dàng lĩnh hội chúng hơn. Ví dụ, khi tôi nghe tin (cuối cùng) Microsoft cũng tuyên bố rằng họ muốn tham gia lĩnh vực kinh doanh phần mềm như một dịch vụ (SaaS) với một sản phẩm quản trị quan hệ khách hàng (CRM), tôi đã gửi email cho một số nhà báo trong danh sách của mình với nội dung: "Vậy đấy, giờ là 7 giờ 29 phút sáng ở Singapore, tôi vừa đọc được tin trên báo và biết rằng, trong khi tôi đang ngủ, thì Microsoft đã đưa ra lời "thách đấu" mới với công ty của chúng tôi." Tôi còn gửi kèm một ghi chép nội bộ cho thấy tôi đã viết ra điều này trước đó (tôi đã làm điều này trước; chiến lược tuyên bố sách lược), và trang San Francisco Chronicle chạy một bài báo về câu trả lời của tôi trên Website của họ. Họ còn cho thêm vào bài báo chi tiết về những điều tôi nói trong thư điện tử, thậm chí còn làm đậm lên dòng chữ yêu thích của họ trong bản ghi nhớ: "Steve Ballmer đã tuyên bố rằng ông ta sẽ không bao giờ để ai thúc ép mình, nhưng thực tế thì Microsoft bị tất cả mọi người thúc ép." Hơn thế nữa, họ còn đăng bản ghi chép nội bộ của tôi trong một chuyên mục khác. Không còn nghi ngờ gì nữa, việc gửi tài liệu cho một số người là cách để người ta phải kể đến câu chuyện của bạn.

Một phần lớn nữa trong chiến lược tiếp thị và truyền thông của chúng tôi là đảm bảo chắc chắn rằng chúng tôi luôn là người "cười

sau cùng". Một trong những cách mà chúng tôi làm là luôn tạo cho mình cảm giác thoải mái khi bàn về phương hướng cho ngành công nghiệp mình đang theo đuổi. Chúng tôi không chỉ ngồi một chỗ nhìn nhau và chờ đợi ai đó gọi đến với mình. Nếu có điều gì đó xảy ra mà tôi có thể tác động, thì ngay lập tức tôi sẽ gửi thư điện tử cho một phóng viên kèm theo lời bình luận của mình hoặc tiết lộ cho anh ta một vài ghi chép nội bộ. Tôi cũng sẽ chuyển tiếp đến anh ta những bài báo liên quan và những ý tưởng của những người khác, nhưng cùng quan điểm với chúng tôi. Ví dụ, chúng tôi thường tham khảo ý kiến của tác giả cuốn The Innovator's Dilemma – Clayton M.Christensen và Nicholas Carr, tác giả cuốn The Big Switch, hai cuốn sách cung cấp rất nhiều ý tưởng cho các chiến dịch của chúng tôi.

Một điểm sống còn nữa là phải dành thời gian theo dõi tất cả những diễn biến trong lĩnh vực mình đang kinh doanh để tận dụng các cơ hội phát triển cũng như đón đầu các rủi ro. Sử dụng các tin tức trong ngành là một lợi thế, phục vụ rất nhiều cho công việc kinh doanh của chúng tôi. Ví dụ, khi Microsoft tuyên bố họ có kế hoạch mua Great Plains, một công ty đối thủ của salesforce.com, tôi đã gửi một thông báo tới các nhân viên của mình và gửi các nhận xét của mình cho các nhà báo. Trong đó, tôi giải thích rằng Microsoft Great Plain sẽ tạo ra 'Great Pain' (Nỗi đau lớn) cho người dùng phần mềm CRM, những người xây dựng sản phẩm của họ dựa trên đường hướng của Microsoft." Câu nói này không chỉ được trích dẫn lại trong rất nhiều bài báo trong ngành, mà một số tờ báo còn sử dụng chính cụm từ "Great Pain" làm tiêu đề cho bài báo của họ.

Tôi rất tin tưởng vào sức mạnh của quan hệ công chúng. Rõ ràng là vận động một nhà báo viết một câu chuyện sẽ ít tốn kém hơn là mua cả một quảng cáo trên tạp chí Wall Street Journal, nơi mà một quảng cáo nguyên trang ở vị trí "vàng" có thể tiêu tốn đến hàng triệu đô-la. Đó quả là một khoản chi không hợp lý, đáng phải cân nhắc vì không phải tất cả mọi người đều sử dụng dịch vụ chỉ vì họ nhìn thấy nó trên một quảng cáo. Nhưng người ta sẽ mua dịch vụ bởi vì một chuyên gia đã nói rằng dịch vụ đó tốt hoặc những người dùng khác kể lại với họ như vậy. Hãy nghĩ về điều này. Đã bao nhiêu lần bạn đến một nhà hàng vì bạn thấy một quảng cáo to đùng về nhà hàng đó? Nếu bạn cũng giống tôi, thì câu trả lời sẽ là rất ít. Ngược lại, có bao nhiêu lần, vì theo lời khuyên của một người bạn, hoặc theo một bài bình luận tích cực trên một tạp chí hay một tờ báo, mà bạn bước chân đến một nhà hàng? Những lời nhận xét khách quan của các chuyên gia bao giờ cũng có sức mạnh hiệu quả khủng khiếp.

Bài học 25: Tự tạo phép ẩn dụ về mình

Tôi đã phải dành rất nhiều thời gian để suy nghĩ về những gì tôi muốn nói với các nhà báo và cách thức mà tôi muốn truyền đạt chúng. Tôi muốn bắt đầu bằng những phép ẩn dụ đơn giản để giải thích về những gì chúng tôi đang làm và trao đổi trong thông điệp của mình. Ngay từ đầu, tôi đã nói "salesforce.com là điểm gặp gỡ của Amazon.com và hệ thống Siebel," rồi "AppExchange là "eBay" của công nghiệp phần mềm", và sau này là "Force.com là hệ thống Windows Internet".

Phép ẩn dụ là cách đơn giản nhất để giải thích về dịch vụ của bạn và truyền đi thông điệp của công ty. Cách thực hiện: liên hệ sản phẩm của các bạn với một thứ gì đó có sẵn và có liên quan mà tất cả mọi người đều hiểu. Đừng quên làm phép thử hình ảnh ẩn dụ của mình trước khi tung ra. Thử một vài lần sử dụng chúng khi nói chuyện với khách hàng, các nhà phân tích, và những người đồng nghiệp để đảm bảo là những ẩn dụ ấy sẽ phát huy hiệu quả. Sáng tạo những ẩn dụ đòi hỏi phải có thời gian, nhưng nếu chúng hiệu quả thì cũng rất đáng làm. Các nhà báo cần tin bài nóng thường không có thời gian để tìm ra phép ẩn dụ của riêng mình, cho nên họ thường sử dụng luôn những ẩn dụ mà chúng ta cung cấp cho họ. Điều này khiến những nỗ lực của chúng ta được duy trì liên tục và thông điệp của chúng ta được truyền đi chính xác.

Bài học 26: Không có những con bò hiến tế

Sau hai năm đầu khó khăn vất vả, một nhà phân tích – một học viên MBA trường Stanford là George Hu gia nhập salesforce.com, ở vị trí thực tập viên. (Sáu năm sau, anh là người quản lý bộ phận tiếp thị toàn cầu của công ty.) George được giao nhiệm vụ khai phá những thị trường mới và khó nhất, ví dụ như dịch vụ chăm sóc sức khỏe hoặc dịch vụ tài chính để phát triển kinh doanh cho công ty, nhưng sáng kiến đầu tiên của anh là khảo sát tình hình kinh doanh của chúng tôi và phân tích tính hiệu quả của nguồn đầu tư cho hoạt động marketing. Lúc ấy, chúng tôi đang tiêu khoảng 2 triệu đến 3 triệu đô-la mỗi tháng cho việc quảng cáo trực tiếp qua email và các chiến dịch quảng cáo khác.

George đã sử dụng chính các ứng dụng của Salesforce để xác định doanh số bán hàng thu được thông qua chiến dịch gửi email trực tiếp tới khách hàng. Anh đã phát hiện ra có đến 14 doanh nghiệp vượt lên trên chúng tôi trong vòng 6 tháng. Chúng tôi bị sốc kinh khủng. Mặc dù một vài chiến dịch quảng cáo của chúng tôi thực sự thành công trong việc khác biệt hóa thương hiệu và nhận được

sự chú ý của công chúng, nhưng biểu đồ của George đã chứng minh cho chúng tôi thấy những chiến dịch ấy không giành được khách hàng. Đã đến lúc thực hiện một thay đổi quyết liệt. Tất cả những hoạt động đó không có ý nghĩa gì hết và không hề có chút đổi mới nào, và còn phụ thuộc vào các phương pháp tiếp thị và bán hàng cũ rích nữa.

Và thế là một mô hình tiếp thị mới ra đời, dựa trên các sách lược mà chúng tôi sử dụng và đạt hiệu quả (Chúng tôi sẽ nói rõ hơn về điều này trong Phần 3). Luôn phải nhớ rằng bối cảnh luôn thay đổi; bạn phải luôn kiểm chứng hiệu quả của mọi thứ, bổ sung ý tưởng và thay đổi cách thức làm việc.

Phần III
CẨM NANG TỔ CHỨC SỰ KIỆN

Cách sử dụng các sự kiện để gây dựng danh tiếng và điều hành doanh nghiệp

Bài học 27: Cung cấp dữ liệu cho hình thức tiếp thị truyền miệng

Khi salesforce.com càng phát triển, thì có vẻ như chúng tôi càng không cần quá tập trung vào phương thức tiếp thị tấn công trực diện các đối thủ cạnh tranh. Chúng tôi bắt đầu bằng chiến lược nâng cao giá trị dịch vụ. Chúng tôi khảo sát các phương thức tiếp thị có tác động trực tiếp đến doanh số và phát hiện ra hai cách chính mà chúng tôi thấy rất hiệu quả đối với bất cứ công ty nào:

• Báo chí: Những câu chuyện lạ trong kinh doanh và công nghệ trên báo chí.

• Chứng thực: Hiện tượng truyền miệng xuất hiện khi người dùng chia sẻ kinh nghiệm sử dụng thành công dịch vụ.

Chúng tôi sáng tạo lại chiến lược tiếp thị của mình để khai thác triệt để hai chiêu bài tiếp thị này và tạo ra một sân chơi cho phép người dùng được bày tỏ quan điểm. Ý tưởng này bắt nguồn từ thành công của ngày hội quảng bá của doanh nghiệp, thành công đó chứng minh các sự kiện là cách tuyệt vời để tạo tiếng vang và đem lại cơ hội kinh doanh. Chúng tôi quyết định thử nghiệm tính hiệu quả của ý tưởng này bằng một loạt sự kiện. Ý tưởng đưa ra là chúng tôi sẽ mời một nhóm người gồm nhiều thành phần – khách hàng cũ, khách hàng tiềm năng, các nhà phân tích, báo chí, đối tác, người làm từ thiện cũng như các tổ chức phi lợi nhuận – và để họ gặp gỡ nhau cũng như thấy được khả năng và nhận thức của những người còn lại. Thành thực mà nói, chúng tôi không chắc tất cả những người được mời đều tham dự, nhưng chúng tôi cho

rằng cũng đáng để thử.

Chúng tôi khởi động nỗ lực của mình bằng chuỗi 6 "điểm dừng" trong một hành trình "City Tours" (Tạm dịch: "Vòng quanh thành phố"). Nói theo cách nào đó, nó tương tự như việc các công ty phải thuyết phục các nhà đầu tư tin vào khả năng thành công về tài chính của mình, nhưng thay vì đến gặp nhân viên ngân hàng hay các nhà quản lý quỹ tài chính, chúng tôi lại gặp gỡ khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng. Sự kiện đầu tiên được tổ chức ở Philadelphia. Chúng tôi mời 50 người. Có khoảng 15 người tham dự. Chúng tôi quyết không để điều này làm ảnh hưởng tới tâm trạng của mình. Chúng tôi hoạt động như thể có đến 400 khán giả đang chờ đợi, và tạo ra một không khí sôi động không thể tưởng tượng nổi xung quanh sản phẩm của mình. (Nếu muốn tổ chức một sự kiện thành công, bạn phải chuẩn bị cho sự thành công ấy; thái độ của bạn sẽ giúp bạn biến sự kiện đó "chạm đỉnh".)

Sự kiện đầu tiên mà chúng tôi tổ chức thu hút được ít người tham dự so với dự kiến, chúng tôi cũng đã rút ra được một bài học quan trọng: số người tham dự không quan trọng bằng việc có đa dạng thành phần. Thật là hứng khởi khi thấy những khách hàng cũ và khách hàng tiềm năng hòa nhập với nhau, kể cả việc sắp đặt chỗ ngồi cho họ. Điều này tương phản với cách thức truyền thống của các công ty phần mềm, luôn tìm cách cách ly khách hàng và phóng viên với các khách hàng hiện tại, để nhóm đầu tiên không thể bị nhóm thứ hai "đầu độc" bằng những nhận xét tiêu cực.

Chúng tôi không cần phải lo lắng về điều ấy. Khách hàng của công ty trả tiền dịch vụ theo tháng, vì vậy chúng tôi biết họ vẫn hài lòng. Điều này giống như mạo hiểm từ bỏ thói quen kiểm soát và chấp nhận đặt niềm tin vào khách hàng, nhưng sự mạo hiểm cũng được trả giá xứng đáng. Khách hàng sử dụng nền tảng mở, và sẵn sàng chia sẻ sự phấn khởi của họ về dịch vụ. Các sự kiện chứng minh đó là cách hiệu quả để tối đa hóa hiệu ứng lan tỏa như virus.

Bài học 28: Xây dựng "nhóm cổ động đường phố" và chứng thực sản phẩm

Mặc dù tôi rất ấn tượng với những hoạt động tích cực mà Steve Jobs khơi gợi được từ người dùng máy tính Macintosh, nhưng ý tưởng xây dựng một nhóm cổ động cho salesforce.com lại không sinh ra từ cộng đồng công nghệ; mà nó nảy sinh từ cộng đồng nhảy hip-hop. Một người bạn giới thiệu tôi với MC Hammer, anh này đã đến thăm văn phòng của chúng tôi ở San Francisco (tất

nhiên là khi đến, anh ấy vận một bộ đồ công sở, chứ không phải chiếc quần kiểu Alibaba trứ danh của mình như khi xuất hiện trên truyền hình) và chia sẻ với chúng tôi ý tưởng về "nhóm cổ động đường phố": đó là xây dựng một mạng lưới những người ủng hộ bạn. Thời điểm đó, tôi chưa hình dung ra nhóm cổ động đường phố của salesforce.com sẽ hoạt động như thế nào, nhưng tôi thấy MC Hammer thật là một tay sáng tạo thiên tài và cũng rất đáng để thử nghiệm ý tưởng độc đáo này.

Mỗi lần đội "City Tours" dừng lại ở một địa điểm quan trọng nào đấy trong hành trình của mình, tôi lại nói chuyện về quản trị quan hệ khách hàng (CRM) và điều chủ yếu thúc đẩy khách hàng tiềm năng đi tìm những chân trời mới. Đó cũng là thời điểm tuyệt vời để đặt các câu hỏi và thử nghiệm trực tiếp sản phẩm của công ty. Chúng tôi đi đến kết luận là chúng tôi có thể đưa ra các câu hỏi, nhưng có vẻ các khách hàng thường lặp đi lặp lại chúng trong các câu trả lời. Lúc đầu, chúng tôi rất ngạc nhiên khi thấy chính mình đang ngồi quan sát mọi việc từ bên ngoài, thì bỗng có một nhóm khoảng 60 người tách riêng ra và thảo luận về cách sử dụng dịch vụ của chúng tôi. Tuy nhiên, sau khi quan sát sự việc không bình thường này ở hết sự kiện này đến sự kiện khác, chúng tôi bắt đầu nhận ra một điều thực tế là: những người tham dự các sự kiện này không đến đây để gặp chúng tôi. Họ đến để gặp gỡ những người khác đang sử dụng dịch vụ.

Đó quả là một phát hiện không thể tưởng tượng nổi. Chúng tôi cần phải tìm nhiều cách để gieo mầm cho hiện tượng này, vì vậy chúng tôi xây dựng thêm những phần mới vào chương trình "City Tours" như có khoảng thời gian cho mọi người tự do thảo luận và trao đổi với nhau. Một điều tuyệt vời đã diễn ra sau đó: không cần đợi chúng tôi giục giã, khách hàng tự động đứng dậy và trao đổi với nhau những lời bảo chứng hào phóng, chứa đựng niềm tin của họ đối với sản phẩm của chúng tôi. Người dùng tỏ ra rất háo hức khi được chia sẻ kinh nghiệm của mình.

Cũng trong thời gian đó, tôi có cơ hội được gặp và nói chuyện với ngài Billy Graham đáng kính, và tôi nhận ra sự bảo chứng đã truyền cảm hứng và tác động đến khán giả mạnh mẽ như thế nào. Tôi bắt đầu nghĩ đến việc làm thế nào để áp dụng một hệ thống như vậy vào việc bán hàng. Chúng tôi tiếp tục động viên khách hàng chia sẻ kinh nghiệm của họ. Thay vì hướng tới một khán giả và giảng giải về salesforce.com (mà khách hàng triển vọng thường có xu hướng không tin vào những gì chúng ta nói; họ chỉ tin vào kinh nghiệm của khách hàng cũ), tôi bắt đầu kêu gọi một khách hàng trong đám đông tình nguyện đứng lên trả lời, và tôi sẽ đề

nghị người đó chia sẻ kinh nghiệm thực tế của mình.

Điều này tạo ra một sự dịch chuyển, và các khách hàng nhanh chóng trở thành những nhà bảo chứng cho salesforce.com. Nó biến họ trở thành những nhà tiếp thị tốt nhất, những đội ngũ bán hàng mà bất cứ tổ chức kinh doanh nào cũng cần đến. Sự bảo chứng không theo thói thường này lại có hiệu quả ngay lập tức trong kinh doanh. Và, theo thời gian, cách tiếp cận này khiến chúng tôi được khen ngợi là một công ty rất cởi mở với những phản hồi của khách hàng và là những người biết lắng nghe. Chúng tôi để cho khách hàng được nói lên tâm tư của mình và không bao giờ kiểm duyệt những gì họ nói, hoặc cố gắng "bịt miệng" khi họ nói xấu công ty. Trên thực tế, chúng tôi có cảm giác những điều này khiến những lời nhận xét tích cực trở nên đáng tin cậy hơn.

Không chỉ khơi gợi những "phương thuốc" này một cách có tổ chức, chúng tôi còn biến hoạt động bảo chứng khách hàng thành một phần nghi thức trong lịch của "City Tours". Các khách hàng tiềm năng thường đặt ra những câu hỏi giống nhau, và khách hàng cũ thì ngày càng có khả năng trả lời những thắc mắc ấy một cách hiệu quả, hơn cả chúng tôi. Chúng tôi đã liên hệ trước với khách hàng của các sự kiện và mời họ chia sẻ kinh nghiệm của mình. Chúng tôi không hề trả phí, nhưng chúng tôi nhận ra rằng hầu hết khách hàng đều sẵn lòng chia sẻ kinh nghiệm của mình và lấy làm vinh dự khi được chúng tôi mời đến tham dự sự kiện, và còn rất háo hức nữa.

Nhóm cổ động đường phố: Biến khách hàng thành một phần tạo nên sức mạnh tiếp thị của công ty

Bạn đã có trong tay một danh sách những nhân viên làm nên sức mạnh tiếp thị của công ty bởi họ đã thuộc "nằm lòng" thông điệp của công ty. Giờ hãy nâng tầm lên một bậc nữa bằng cách biến khách hàng thành "nhóm cổ động đường phố":

• Cung cấp cho khách hàng một dịch vụ hoặc một sản phẩm mà họ thích.

• Cho mọi người thấy sự sáng suốt của khách hàng – và sử dụng nó – họ sẽ còn yêu thích những gì bạn cung cấp cho họ hơn nữa.

• Tạo ra một bối cảnh để khách hàng có thể chia sẻ sự phấn khích của họ.

• Tổ chức theo nhóm để tạo ảnh hưởng tới những người khác ở cấp

độ cộng đồng và dần dần tạo thành một mạng lưới mang tầm quốc tế.

Làm thế nào để quản lý – và thành công –với sự bảo chứng của khách hàng

Dù mọi doanh nghiệp đều biết rằng thái độ của khách hàng là rất quan trọng, nhưng hầu hết lại đều tiếp cận lỏng lẻo với chính khách hàng của mình, coi việc bảo chứng sản phẩm của khách hàng không lớn hơn một "hạt đậu" trong danh sách những việc mà người tiếp thị cần làm.

Sự bảo chứng của khách hàng là vũ khí cơ bản trong tiếp thị. Chúng quan trọng đến mức chúng tôi có riêng một nhân viên đảm nhiệm trọng trách này, và chúng tôi hướng tới việc từng bộ phận marketing đều phải được bảo chứng bởi một bên thứ ba, hoặc khách hàng hoặc các chuyên gia phân tích.

Chúng tôi cũng giúp khách hàng chuẩn bị phỏng vấn trên truyền thông hoặc cho các sự kiện của salesforce.com như City Tours. (Ở tất cả các sự kiện City Tours mà chúng tôi tổ chức đều có 3 khách hàng đứng nói chuyện ở trước tấm biển quảng cáo hoặc trước tấm phông mà chúng tôi sắp đặt trước, sao cho họ có thể chia sẻ những trải nghiệm của mình với vài khách hàng triển vọng).

Trong các sự kiện, ai cũng được quyền lên tiếng. Tôi thường chuẩn bị sẵn một micro dành riêng cho khách hàng cũ và khách hàng tiềm năng. Tất nhiên, điều cốt yếu là luôn phải có những khách hàng cảm thấy hài lòng với dịch vụ và có những trải nghiệm thành công với sản phẩm; nếu không, mọi chuyện sẽ hỏng bét cả. Trong một khảo sát về mối quan hệ với khách hàng của salesforce.com (tiến hành năm 2007 và 2008 bởi nhà cung cấp độc lập CustomerStat), 94% khách hàng nói họ sẵn sàng mời một người khác, và 74% nói họ đã từng mời người khác sử dụng dịch vụ của salesforce.com – tỷ lệ này cao gấp đôi so với các công ty bán phần mềm khác. Lan tỏa thành công trở thành chìa khóa quan trọng trong kế hoạch tiếp thị của chúng tôi.

Bài học 29: Bán hàng cho người dùng trực tiếp

Khách hàng của salesforce.com hầu hết là những người bán hàng, nhà tiếp thị và những người hỗ trợ khách hàng, những người này cũng sử dụng sản phẩm của các công ty phần mềm truyền thống. Trong khi đó, các công ty phần mềm truyền thống lại không bao giờ tiếp thị sản phẩm cho những người này. Các công ty phần

mềm truyền thống thường nhắm tới những nhà lãnh đạo nắm hầu bao của các doanh nghiệp. Đối với chúng tôi, điều này thật vô lý, vì vậy, thay vào đó, chúng tôi nhắm tới người dùng trực tiếp và nhận thấy họ rất vui mừng vì cuối cùng cũng được trao quyền lên tiếng. Khách hàng của chúng tôi – những người đủ dũng cảm để sử dụng một sản phẩm đối lập với những phần mềm truyền thống khác – lại trở thành một nhóm biểu tượng của sự nổi loạn và chúng tôi cổ vũ họ nhiệt liệt.

Chúng tôi hạnh phúc vì có những khách hàng như vậy, và chiến lược của chúng tôi quay ra tập trung vào việc phục vụ hệ thống khách hàng của mình. Chúng tôi tôn vinh khách hàng như những "người hùng" và dựng lên một bức tranh chân dung khổng lồ về họ, và đặt chúng ở những sự kiện cũng như trong các hoạt động truyền thông của mình (với sự cho phép của họ, tất nhiên là như vậy). Công ty của họ cũng biết đến thành công của họ; với salesforce.com, họ được tính là đã tích lũy được một "kỹ năng" mới và được người dùng chấp nhận cao, và họ tạo được ấn tượng là những người tiên phong. Rất nhiều người nhờ vào những thành tích ấy, đã được cất nhắc lên một vị trí mới trong sự nghiệp.

Chúng tôi đã sớm nhận ra điều này khi đọc quảng cáo trên trang Monster.com và các trang Web khác, trong đó nhà tuyển dụng yêu cầu các ứng viên phải có được kỹ năng sử dụng salesforce.com, còn trong hồ sơ của các ứng viên, nhiều người đã nhấn mạnh lợi thế "biết sử dụng salesforce.com" như một kỹ năng khác biệt. Sau này, các khách hàng của chúng tôi như Matt Evans, nguyên là nhà phân tính hệ thống kinh doanh ở Tribune Media Services, còn cho biết chỗ làm mới của anh rất ấn tượng với việc anh đã học được ứng dụng salesforce.com và khả năng ứng dụng những kiến thức ấy vào công việc trong tương lai. ("Đó không phải là tất cả", Matt trả lời). Đối với chúng tôi, tất cả những điều này là rất đáng kể. Bằng việc nhắm tới người dùng trực tiếp, chúng tôi đã tạo ra một nền kinh tế – bao gồm đầy đủ cả nguồn cung và cầu giá trị.

Với tất cả lòng nhiệt tình, các sự kiện của chúng tôi đều nhắm tới mục tiêu xây dựng một salesforce.com yêu thích sự vui vẻ. Khách hàng của chúng tôi tự hào khi được chia sẻ kinh nghiệm sử dụng salesforce.com và háo hức tìm hiểu kinh nghiệm của người dùng khác. Khách hàng sử dụng thiết bị của chúng tôi hoặc máy tính cá nhân của họ để đăng nhập vào trang Web của salesforce.com và xem người khác sử dụng sản phẩm như thế nào.

Khách hàng càng quảng bá nhiều về sản phẩm của chúng tôi, thì họ càng có nhiều thời gian vui vẻ hơn. Chúng tôi bắt biết được

rằng một số người cổ động cho salesforce.com luôn có mặt trong tất cả những sự kiện mà chúng tôi tổ chức trong thành phố. Và họ thường ra về với rất nhiều danh thiếp trên tay, và rất nhiều người trong số họ đã giữ liên lạc với nhau. Mỗi sự kiện City Tour tiêu tốn khoảng 250 đô-la – rõ ràng là rẻ hơn rất nhiều so với các hình thức quảng cáo truyền thống mà chúng tôi từng làm, vậy mà lại hiệu quả hơn rất nhiều. Khi một khách hàng tiềm năng đến một sự kiện do chúng tôi tổ chức, thì đến 80% là họ sẽ sử dụng dịch vụ. Dường như việc liên hệ với khách hàng trực tiếp sử dụng dịch vụ đã làm nên điều khác biệt.

Bài học 30: Các sự kiện cũng chính là thông điệp

Sẽ là thiếu sót nếu chúng tôi không nhắc đến một vài sai lầm trong những sự kiện City Tour được tổ chức đầu tiên. Rất nhiều sự kiện kéo dài lê thê. Một sự kiện còn được tổ chức trong một khách sạn bẩn thỉu rẻ tiền, đó cũng là một sai lầm nghiêm trọng. Lựa chọn địa điểm chính xác cũng rất quan trọng – địa điểm ấy sẽ phản ánh những gì bạn muốn nói với khách hàng về thương hiệu của mình. Nếu bạn cung cấp một dịch vụ cao cấp, các sự kiện của bạn cũng phải cung cấp cho người tham dự những kinh nghiệm 'cao cấp'. Giờ đây, chúng tôi thường tổ chức các sự kiện ở các khách sạn 4 hoặc 5 sao hoặc trong những nhà hàng cao cấp và cố gắng đặt ở những nơi mới mẻ nhất, hấp dẫn nhất, trên những con phố tráng lệ nhất để thu hút người tham dự. Đó là các giá trị mà chúng tôi muốn tạo ra cho những người tham dự các sự kiện của mình.

Các bạn phải luôn coi một sự kiện là cơ hội để chứng tỏ và mở rộng hình ảnh của mình. Ví dụ, chúng tôi muốn quảng bá sự vượt trội của mình trong công nghệ theo yêu cầu, bao gồm cả một gói dịch vụ tự phục vụ (dịch vụ tương tự như ở các sân bay) trong đó cho phép người dùng tham gia sự kiện của chúng tôi một cách nhanh chóng và giản tiện. Hãy để đặc trưng của công ty bạn tỏa sáng, đồng thời phải kiên định. Nếu bạn hướng tới sự đổi mới, thì phải đảm bảo các sự kiện các bạn tổ chức cũng thể hiện được tinh thần đổi mới. Nếu bạn muốn quảng bá về tính bền vững và trách nhiệm, phải đảm bảo là cả thanh socola bạn mời khách hàng cũng có được dư vị ấy!

Bí kíp người tổ chức:

Làm sao để tổ chức một sự kiện hoành tráng

• Rất nhiều công ty mắc sai lầm khi nghĩ họ chỉ là người tổ chức một sự kiện.

• Nếu bạn muốn tổ chức một sự kiện thành công, hãy hành xử như thể nó đã là một sự kiện thành công; thái độ của bạn hứa hẹn cho một thành công.

• Số lượng người tham dự không có tính quyết định bằng thành phần tham dự: hãy xếp chỗ cho khách hàng tiềm năng, các phóng viên và khách hàng cũ xem kẽ nhau.

• Khai thác góc nhìn tích cực của khách hàng và biến chúng thành một phần sức mạnh tiếp thị của công ty. Mọi người sẽ nhắc đến bạn dù bạn có thích hay không – tại sao lại không tạo diễn đàn cho họ nói?

• Sự kiện cũng là thông điệp. Đảm bảo rằng mọi quyết định của bạn đưa ra – từ địa điểm tổ chức tới đồ ăn cho diễn giả – đều phản ánh rõ nét tinh thần kinh doanh và truyền tải thông điệp của bạn.

• Khán phòng dành cho người tham dự có thể là một yếu tố thu hút người xem và khiến công việc kinh doanh của bạn trở nên chuyên nghiệp.

• Đảm bảo là chất lượng dịch vụ của bạn được thể hiện ở mọi chi tiết của sự kiện, từ giấy mời cho đến thư điện tử gửi yêu cầu xác nhận tham gia – thậm chí cả những chi tiết như thẻ tên khách mời được in đúng chính tả.

• Bố trí đủ lễ tân đón tiếp để khách không phải chờ đợi. Khách của bạn phải được đón tiếp nồng hậu ngay từ khi họ xuất hiện.

• Mỗi nhân viên phục vụ sự kiện cũng phải hiểu thông điệp và là một phần của thông điệp. Các nhân viên hậu trường phải đảm bảo các phân cảnh diễn ra đúng trình tự và phải nhận mặt được khách hàng của bạn. Hãy nhớ: một cá nhân cũng có thể phá hỏng cả một sự kiện nếu họ phủ nhận hoặc đưa ra một câu trả lời thiếu chính xác về sự kiện của bạn.

• Mạng lưới làm việc là phần sống còn của mọi sự kiện. Hãy giúp những người tham dự sự kiện gặp gỡ lẫn nhau, trao đổi thông tin, gia nhập cộng đồng sử dụng dịch vụ của bạn, và học hỏi lẫn nhau. Ở tất cả các sự kiện, chúng tôi đều tổ chức bữa tiệc trao đổi công việc; đó là cách tuyệt vời để những người tham dự gặp gỡ lẫn nhau, gặp gỡ đối tác và kiểm chứng sản phẩm với các chuyên gia. Những sự kiện phục vụ công việc như thế này thường diễn ra bên trong khu vực trưng bày sản phẩm thử nghiệm.

• Làm cho các sự kiện bạn tổ chức phải vừa vui lại vừa nhiều

thông tin. Chúng tôi đã mời được những khách mời có tầm nhìn tuyệt vời như Colin Powell, Neil Young, và Malcolm Gladwell đến làm diễn giả trong các sự kiện.

• Sự kiện của các bạn cần phải hoàn thiện. Cần đầu tư đủ thời gian để lên kế hoạch và đảm bảo chắc chắn mọi công nghệ và các sản phẩm chạy thử nghiệm đều kết hợp hoàn hảo – hãy chạy thử chương trình trước.

• Chụp hình các khách hàng bảo chứng xuất hiện tại sự kiện. Chúng tôi có phóng viên ảnh, người quay phim và ghi âm lại những câu chuyện chia sẻ của những khách hàng sử dụng thành công nhất dịch vụ của chúng tôi, dịch vụ đó đã làm thay đổi công việc kinh doanh của họ như thế nào. (Sau sự kiện, chúng tôi sẽ liên hệ lại với khách hàng để đề nghị được sử dụng tư liệu về họ như một sự bảo chứng tuyệt vời trong các sự kiện tiếp thị của công ty.)

• Cung cấp cho những người tham dự sự kiện cơ hội và công cụ để họ trở thành người bảo chứng thành công hơn cả người đã từng thành công nhất khi sử dụng dịch vụ của chúng tôi. Ví dụ, bước tiếp theo có thể là thời gian dùng thử miễn phí một sản phẩm mới, hoặc có thể đó là một đề nghị đặc biệt về đào tạo. Hãy tự hỏi "Tôi muốn những người tham dự này làm gì tiếp theo?" và sau đó thảo những điều diễn ra trước sự kiện sẽ khiến họ hành động.

• Đưa toàn bộ nội dung sự kiện của bạn lên trang Web, trang facebook của công ty và YouTube để thông điệp của công ty tiếp tục được lan tỏa, ngay cả khi sự kiện đã kết thúc.

Bài học 31: Giảm chi phí và tăng ảnh hưởng

Chúng ta thu xếp chiến lược cho các sự kiện sao cho mỗi sự kiện đều được tổ chức ở một nơi tuyệt vời nhất, chúng ta phát triển một công thức bao gồm một địa điểm chủ chốt, một màn giới thiệu của ít nhất là một đến hai khách hàng đã nắm hết được các câu hỏi, một bản chạy thử và một bữa tiệc cocktail. Phải, bạn đang đọc đến bí kíp cuối cùng rồi đấy.

Khởi nguồn cho ý tưởng về những giờ phút vui vẻ ấy diễn ra ở thành phố New York. Lúc đó, chúng tôi đang thực hiện màn trình diễn quen thuộc của mình ở một khách sạn gần phố Wall. Sau màn giới thiệu, hơn một nửa khán giả đã bắt đầu nhập cuộc, thì khoảng 30 phút sau, một bồ đoàn quét dọn ập đến và "đá" mọi người ra ngoài. Không muốn làm mất đi không khí trao đổi vui vẻ

vừa mới tạo dựng được, tôi mời tất cả mọi người cùng xuống quầy bar. Hầu hết tất cả mọi người đều đồng ý. Hai giờ sau, sau khi nhóm nhân viên quét dọn rút lui, tôi được chứng kiến một cảnh tượng không thể tin nổi vừa diễn ra. Vài khách hàng tiềm năng đã trở thành khách hàng chính thức trong khi tôi cho phép mình nghỉ ngơi một chút phía sau và uống một cốc trà mát lạnh.

Chúng tôi biết ngay rằng đó chính là bí quyết để tổ chức thành công một sự kiện với mục tiêu là kéo khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng lại gần nhau. Những câu hỏi và câu trả lời của khách hàng trong sự kiện tổ chức ở phố Wall đã chứng minh rằng chúng tôi có thể tối ưu hóa hiệu ứng tích cực bằng cách tạo ra những tình huống gặp gỡ thân mật. Từ kinh nghiệm đó, chúng tôi chi thêm tiền cho một bữa tiệc cocktail nhỏ ở cuối mỗi sự kiện nằm trong chuỗi sự kiện City Tours.

Chúng tôi cũng nhận ra rằng khán giả rất thích tắt máy tính cá nhân, đi lòng vòng và tìm hiểu những thứ mới mẻ. Điều đó cổ vũ chúng tôi bổ sung phần "Expo" vào sự kiện của mình và các sự kiện của các đối tác kinh doanh (những đối tác sử dụng dịch vụ của Salesforce hoặc những đối tác hỗ trợ truyền thông cho dịch vụ của chúng tôi) như một cách để người tham dự biết rằng mọi thứ đều sẵn sàng. Các đối tác của chúng tôi nhận thấy lượng khách tham dự các sự kiện tăng lên, vì vậy họ cũng rất háo hức tham gia. Trên thực tế, họ còn là những người sẵn lòng chia sẻ chi phí với chúng tôi nữa.

Mọi người đều thích chiến dịch City Tour, nhưng khi các sự kiện trong chuỗi City Tour trở nên quá quen thuộc với mọi người, chúng tôi nhận thấy mình không thể cứ tiếp tục tổ chức như vậy ở tất cả các thành phố. Cuối cùng, chúng tôi cũng "bắt" được một giải pháp khi một người bán hàng ở East Coast nói: "Tôi chẳng cần, thậm chí chẳng muốn biết nội dung. Tôi chỉ muốn được tham dự một sự kiện có nhiều người – đồ uống ngon lành và được ăn uống cùng khách hàng."

Điều này quả là không bình thường, nhưng chúng tôi lại thích những thứ như thế, vì vậy chúng tôi quyết định sẽ thử một lần xem sao. Chúng tôi lên kế hoạch cho một bữa tiệc cocktail nhỏ ở khán phòng Grand Havana, New York. 11 khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng đến, cộng với 8 người của công ty. Chúng tôi uống rượu uýt-xki, hút xì gà và nói chuyện về salesforce.com. Hóa đơn thanh toán chỉ gần bằng 1/10 so với một sự kiện trong chuỗi City Tour nhưng kết quả thì hầu như không đổi. Khách hàng được học hỏi từ những người khác, và những khách hàng

tiềm năng thì bị cuốn theo sự hào hứng của khách hàng hiện tại.

Khi giám đốc tiếp thị Phill Robinson gia nhập với chúng tôi để xây dựng thị trường ở châu Âu, anh ấy nói với tôi rằng anh ấy không thể hiểu nổi cái gọi là "các sự kiện trong quán bar". "Anh thu xếp để khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng ngồi với nhau, nhưng cuộc gặp ấy không có nội dung kinh doanh và định hướng gì hết", Phill Robinson nói trong hoài nghi. Sự ngờ vực ấy của Phill không có gì đáng ngạc nhiên, có thể bởi anh ấy đã từng làm việc với đối thủ cạnh tranh của chúng tôi 7 năm và chưa kịp "hồi phục". "Tại sao anh lại để khách hàng ngồi với nhau nếu anh không hề có ý định quảng bá về sản phẩm với họ? Anh đang làm cái gì vậy?"

Việc chúng tôi làm quả thực rất đơn giản. Chúng tôi dựa trên chất lượng sản phẩm và tạo cơ hội cho mọi người bình luận sản phẩm của mình. Phương pháp bán hàng hữu hiệu nhất không phải do đội ngũ bán hàng thực hiện, mà do những người mà thậm chí bạn còn không biết chút nào, những người đang bàn tán về sản phẩm của bạn, mà không hề e ngại sự có mặt của bạn ở đó. Trong kỷ nguyên này, những cuộc bàn luận như vậy ngày càng phổ biến và công khai hơn bao giờ hết. Chúng không diễn ra sau cánh cửa đóng kín, mà 24/7 trên các blog, các mạng xã hội. Thay vì ngần ngại với những cuộc thảo luận như vậy, các công ty cần tạo cho họ không gian để thúc đẩy họ bàn tán hơn nữa. Khi tạo ra một diễn đàn để khách hàng gặp gỡ nhau, bạn cần phải là một thành phần trong những thông tin được trao đổi và tận dụng ảnh hưởng mang tính lan tỏa để nâng cao uy tín của doanh nghiệp.

Sẵn sàng lên kế hoạch cuộc chơi

Có rất nhiều việc cần thiết phải chuẩn bị để tổ chức được một sự kiện hoàn hảo.

• Xây dựng kế hoạch với các đầu mối liên lạc. Vạch ra chiến thuật thành công. Xác lập vị thế dẫn đầu và xác định các cuộc trao đổi mục tiêu và gần mục tiêu.

• Xây dựng một quy trình để theo dõi trước sự kiện. Xây dựng tất cả những nội dung trao đổi trên truyền thông, email, và các cuộc gọi. Chạy thử trước khi sự kiện diễn ra vài ngày.

• Tạo ra cách thức để thu hút sự chú ý của giới truyền thông (hoặc để quảng bá về sự kiện của bạn). Cân nhắc việc liên kết với các sản phẩm "hot" như iPhones, MacBooks, và trò chơi Nintendo Wii.

• Đưa ra những mời lời gọi hấp dẫn, ví dụ như giảm giá đặc biệt cho những khách hàng mục tiêu.

• Cung cấp nội dung truyền tải thông điệp của bạn. Sử dụng các tài liệu do bên thứ ba cung cấp là hiệu quả nhất.

• Nâng cao sự hỗ trợ của đối tác. Mời các đối tác kinh doanh hợp tác với bạn trong việc lên kế hoạch hoặc tổ chức một sự kiện, hoặc làm việc nhóm với một đối tác để thu hút sự chú ý của các đối thủ cạnh tranh khác.

• Phân phát tài liệu cho khách hàng, trong đó kèm những lời mời gọi của bạn, thông tin liên lạc và những câu trích dẫn từ những khách hàng thành công hoặc những lời bảo chứng của bên thứ ba.

Bài học 32: Luôn đứng ở vị thế của người tiên phong

Để giữ được vị thế của mình, bạn cần tạo lập hình ảnh của mình là người đi đầu trong ngành công nghiệp mà bạn đang tham gia. Hãy là con chim đầu đàn báo hiệu cho người khác cái gì ở phía trước – và chứng tỏ cho họ biết công ty của bạn sẽ phủ bóng như thế nào trong tương lai. Tổ chức sự kiện là cách hữu hiệu để truyền tải thông điệp của công ty tới người dùng và báo chí (từ đó lan truyền thông điệp đó đến với khách hàng rộng hơn).

Chúng tôi duy trì việc "tổ chức sự kiện" 6 đến 8 tuần một lần. Tôi nghĩ sau ngần ấy thời gian thì báo chí lại cần một cái gì mới để đăng tải rồi. Tôi truyền đi các thông cáo ngắn gọn, trong đó chúng tôi luôn luôn đưa ra những thông tin mới (một thành công, một đối tác hay một sản phẩm) cũng như dự báo về đường hướng của ngành công nghiệp này trong tương lai và vị trí của chúng tôi trong đó. Những sự kiện được đăng tin trên các tờ báo ở các thị trường hàng đầu như New York, San Francisco, và London đem lại cho chúng tôi cơ hội là người dẫn đầu và liên tục giữ vững vị thế của mình. Những sự kiện này không ngừng quảng bá cho chiến lược tiếp thị của chúng tôi: tần xuất và độ phủ thông tin của chúng tôi trên báo chí ngày càng tăng theo vòng quay của sự kiện. Số người truy cập trang Web của chúng tôi cũng tăng lên và số nhân viên quản lý cũng tăng lên. Quan trọng hơn, là doanh thu của công ty tăng lên.

Bài học 33: Sự thật về đối thủ cạnh tranh

(Điều này tốt cho tất cả mọi người)

Các sự kiện mà chúng tôi tổ chức cũng đã thu được những thành

công nhất định với số lượng người tham dự tương đối lớn, nhưng có một sự kiện đã tạo ra bước đột phá, giúp salesforce.com có số người truy cập tăng vọt (cho đến thời điểm ấy). Chúng tôi đã dự tính trước, nhưng có lẽ chúng tôi cũng đóng vai trò trong thành công này. Tháng 10 năm 2003, vài năm sau khi mô hình phần mềm như một dịch vụ (SaaS) mà chúng tôi tiên phong triển khai ra đời, Siebel System tuyên bố họ cũng xây dựng một dịch vụ Siebel CMR theo yêu cầu. Không quá hai tuần sau, công ty này mua lại UpShot, một nhà cung cấp phần mềm theo yêu cầu.

Như vậy là cuối cùng thì đối thủ cạnh tranh lớn nhất của chúng tôi cũng bắt đầu thừa nhận Internet là một nền tảng lưu trữ tiếp theo. Khi một người khổng lồ trong ngành cất những bước đi đầu tiên, điều này có thể khiến những công ty non trẻ giật mình, nhưng chúng tôi lại biết rằng đó chính xác là những gì chúng tôi muốn. Trên tất cả, mục tiêu của chúng tôi là xây dựng một ngành công nghiệp, không phải chỉ là một công ty. Sự thâm nhập của Siebel vào lĩnh vực này chính là một sự xác nhận mô hình mà chúng tôi xây dựng. Đối thủ của chúng tôi đã trở thành một đối tác định mệnh.

Sau khi tin tức về Siebel lan truyền, thì cuối cùng chúng tôi cũng đã thành công trong việc xây dựng một thị trường. Một thị trường sẽ không phải là một thị trường thực sự cho đến khi xuất hiện một đối thủ cạnh tranh, và lý tưởng nhất là có hai hoặc ba đối thủ cạnh tranh. Sự cạnh tranh là cơ hội tốt nhất cho chúng tôi phát triển. Trong trường hợp của Siebel – Up Shot thì càng tốt hơn. Thông tin họ quyết định bước chân vào lĩnh vực dịch vụ theo yêu cầu này giúp công việc kinh doanh của chúng tôi tiến triển nhanh gấp đôi chỉ sau một đêm, bởi sản phẩm của chúng tôi đã được xác nhận. Đừng e ngại sự cạnh tranh: hãy đón chào và tận dụng nó.

Bài học 34: Hãy chuẩn bị cho mọi tình huống… và tạo ra niềm vui

Sau vài năm tổ chức, số người tham dự các City Tour của chúng tôi nhiều đến mức chỉ còn chỗ đứng cho khán giả. Bước tiếp theo là phải tổ chức hội thảo hàng năm dành cho người dùng để họ thắt chặt thêm tình bằng hữu và để cộng đồng người dùng của chúng tôi thêm lớn mạnh. Chúng tôi đặt tên cho sự kiện này là Dreamforce (Sức mạnh của Giấc mơ). Không giống như các sự kiện City Tour chỉ diễn ra vài giờ, sự kiện Dreamforce hàng năm diễn ra trong vài ngày. Sự kiện Dreamforce đầu tiên của chúng tôi thu hút hơn một nghìn người tham dự đến từ khắp nơi, kể cả các quốc gia xa xôi như Australia, Cameroon và Israel, nhưng đến sự kiện Dreamforce thứ hai, thì chúng tôi đã học được bài học có giá

trị nhất trong tổ chức sự kiện.

Dreamforce 2004 dự kiến diễn ra vào đầu tháng 11 – ra mắt vào đúng ngày bầu cử tổng thống Mỹ. Đó không phải là thời điểm lý tưởng để tổ chức hội nghị cho người dùng từ khắp nơi trên thế giới, nhưng chúng tôi lại có một lý do để làm việc này vào thời điểm này. Bởi đó là thời điểm duy nhất mà khách sạn Hilton ở San Francisco còn trống chỗ.

Vấn đề thời điểm tổ chức hội thảo trùng với ngày bầu cử tổng thống bị lu mờ bởi một vấn đề còn nghiêm trọng hơn. Đó là hai tuần trước khi diễn ra hội nghị, tất cả các nhân viên khách sạn ở San Francisco đình công. Lo sợ sẽ không có có địa điểm để tổ chức hội nghị khách hàng lớn nhất trong năm của mình, chúng tôi lên kế hoạch cho 2 kịch bản: Kịch bản A, trong trường hợp nhân viên khách sạn kết thúc đình công trước thời gian diễn ra hội nghị, và kịch bản B, trường hợp nhân viên khách sạn vẫn tiếp tục đình công cho đến thời điểm dự kiến diễn ra hội nghị. Chúng tôi lên kế hoạch cho mọi thứ trong cả hai trường hợp, chi tiết đến cả chương trình hội nghị và nhóm đón tiếp khách hàng. Cuối cùng thì đình công vẫn không kết thúc, và may mắn là chúng tôi đã dự liệu đầy đủ cho kế hoạch B. Cuối cùng thì phương án B hóa ra lại tốt hơn. Chúng tôi vẫn tổ chức một phần hội nghị ở khách sạn Hilton, và chuyển một vài phần trình bày sang các địa điểm gần đấy, đều là những địa điểm mà chúng tôi không cần phải đi qua hàng người đứng biểu tình. Chúng tôi tổ chức phần nói chuyện quan trọng nhất tại Nhà hát Golden Gate, cách khách sạn Hilton vài tòa nhà, ở đây chúng tôi có thể thoải mái phát huy sáng tạo trong không gian sân khấu chuyên nghiệp.

Có gần 3.000 người tham dự (gấp đôi số người tham dự lần trước) và khi khán giả đang xem phần thuyết trình của những nhân vật đầu ngành thì họ được một phen kinh ngạc. Sau khi tôi tự giới thiệu và bắt đầu giới thiệu đến địa chỉ của mình, thì giám đốc marketing Clarence So tiến lên sân khấu, nói thầm vào tai tôi và chuyển cho tôi một mẩu giấy nhỏ.

"Tôi vừa được thông báo là Tổng thống đang ở đây", tôi thông báo. "Tổng thống nói rằng ông ấy sẽ xuất hiện ngay bây giờ, nhưng tôi không tin…".

Rồi bỗng nhạc hiệu dành cho tổng thống nổi lên, biểu tượng con chim đại bàng của nước Mỹ bật sáng trên màn hình, và "Tổng thống" George W.Bush bước ra khán đài. Tất nhiên, đó là một "tổng thống giả" nhưng rất giống, do Steve Bridges thủ vai, chúng

tôi đã thuê anh diễn vai này cho vở kịch mở màn hội nghị Dreamforce 2004, diễn ra vào Ngày bầu cử Tổng thống Mỹ.

Khi "ngài tổng thống" kết thúc vai diễn của mình, tôi quay trở lại sân khấu và phát biểu. Chúng tôi luôn thích bày những trò vui vẻ như vậy – và nhận ra một điều là mọi khó khăn nếu nhìn dưới con mắt lạc quan thì đều có thể biến thành những cơ hội để sáng tạo những điều tuyệt diệu.

Bài học 35: Đối mặt với những tình huống bất ngờ để giữ phong độ

Một số người luôn tin vào may mắn và định mệnh. Chúng chắc chắn tồn tại, nhưng chỉ tồn tại với những người nỗ lực để nắm bắt chúng. Đó là buổi sáng hôm khai mạc hội nghị Dreamforce 2005, ngày hội lớn nhất trong năm của salesforce.com, vị hôn thê của tôi vẫn đang đau đáu nỗi lo cho bài diễn văn của tôi tại hội nghị, và không ngủ được. Sục sạo thông tin trên mạng Internet lúc 4 giờ 30 sáng, cô phát hiện ra Oracle vừa mới ra thông báo vào buổi sáng sớm rằng họ đã đồng ý mua lại Siebel. Thật đúng lúc đến kỳ lạ.

Nàng lập tức đánh thức tôi dậy và nói tôi phải biết tin này ngay cũng như phải phản ứng nhanh chóng với thông tin đặc biệt này. Tôi đã nghĩ đó quả thực là món quà trăm năm có một, và không thể bỏ qua cơ hội này được. Ngay lập tức cả nhóm tiếp thị đã có mặt ở nhà tôi, và chúng tôi lên kịch bản cho một cuộc phỏng vấn trên đài CNBC, ở đó tôi có thể bình luận về việc Oracle đang thiếu tính sáng tạo như thế nào và dự đoán về cái "chết" của Siebel như thế nào. Chúng tôi đã thay đổi hoàn toàn bài diễn văn của tôi mà chúng tôi đã chuẩn bị hàng tháng trời để tập trung vào sự kiện có tính bước ngoặt này, đồng thời để mô tả xem mô hình cung cấp dịch vụ theo yêu cầu đã trở nên mạnh mẽ đến mức có thể "giết chết" đối thủ cạnh tranh lớn nhất của mình như thế nào. Chúng tôi đã lên hình trong bản tin thời sự của đài CNBC, nơi có số lượng thuê bao lớn ở Trung tâm Moscone West . Giờ phát sóng rất hứa hẹn và chương trình được nhiều người xem đến mức hầu hết mọi người đều nghĩ rằng mọi thứ đều đã an bài.

Đó là một chiến thắng của salesforce.com và là thời điểm cho ngành công nghiệp theo yêu cầu mà chúng tôi theo đuổi thực sự bùng nổ. Điều dĩ nhiên là sau sự kiện này, chúng tôi đã bước lên một tầm cao mới. Sự bền vững trong ngành công nghiệp máy tính khách-chủ đã mở cánh cửa cho SaaS. Các phóng viên tìm đến Dreamforce đơn giản là để xem tôi nhận định thế nào về tình

hình. Họ không chỉ đưa tin có lợi cho chúng tôi, mà còn nói đến hội nghị khách hàng hàng năm của chúng tôi. Chúng tôi được nhắc đến trong hầu hết các bài báo nói về sự kiện Siebel – Oracle và hội nghị của chúng tôi xuất hiện nhiều trên báo chí đến mức tôi không tưởng tượng nổi.

Cả ngành công nghiệp đi vào phân tích thành quả của Siebel và dư luận nói chung cùng có nhận định là cơ hội trở thành người đi đầu trong thị trường toàn cầu đang mở ra cho salesforce.com. (Một kênh truyền thông còn cho chạy một tít báo mà tôi đã gửi và yêu cầu nhân viên in ra, đó là bài viết "Benioff đã đúng". Trong đó người ta ví Siebel như một con "khủng long" bị tuyệt chủng, và giờ đây, "sự bền vững của thành trì cuối cùng của các công ty phần mềm với sản phẩm là phần mềm trả tiền đã chuyển sang cho những người bán hàng Theo-Yêu-Cầu.") Ngay cả Bruce Cleveland, cựu phó chủ tịch của Siebel và là nhà quản lý chung của bộ phận theo yêu cầu sau này cũng nhận xét: "Nếu các bạn đọc hết những gì trên báo chí, bạn sẽ nghĩ salesforce.com đang lấy đi "bữa cơm trưa" của Siebel". Chúng tôi đã phải làm việc cật lực trong nhiều năm để tạo dựng được nền tảng ấy.

Bài học 36: Chấp nhận tranh cãi… nhưng đừng quá nhiều

Chúng tôi biết rằng mình đã thực sự nổi lên như người dẫn đầu không có đối thủ cạnh tranh trong con mắt của ngành công nghiệp khi đến hội nghị Dreamforce 2006, chúng tôi thấy có một nhóm nhân viên đến từ những công ty cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng nhỏ đã ở sẵn đó với băng rôn, khẩu hiệu để biểu tình bên ngoài trung tâm hội nghị. Tôi không biết họ phản đối điều gì, đó là một mẹo nhỏ, tiết kiệm, khôn ngoan do chính chúng tôi phát minh ra, nhưng đó không phải là vấn đề. Vấn đề là chúng tôi biết rằng mình sẽ không mất bình tĩnh.

Chúng tôi không muốn công ty này được quảng bá miễn phí nhờ danh tiếng của chúng tôi. Đừng nghĩ rằng sự phiêu lưu đó sẽ có hiệu quả. Một blogger đã hỏi một người tham dự Dreamforce xem liệu cô ấy có biết điều gì đang diễn ra bên ngoài hội nghị không, cô ấy đã trả lời rằng đó có lẽ là một hoạt động cổ vũ cho hội nghị do salesforce.com tổ chức. (Ghi chú: Nếu bạn muốn đánh bại một ai đó bằng đúng chiêu bài của chính họ, thì phải thông minh hơn họ một bậc).

Tất cả những chiêu bài của các đối thủ cạnh tranh nhỏ của chúng tôi đều không phát huy tác dụng vì chúng tôi không bao giờ quên hay đánh giá thấp những bài học chúng tôi từng học được. Chúng

tôi biết chuyện gì sẽ xảy ra nếu các công ty lớn hơn hành động hấp tấp và không đánh giá đúng đối thủ cạnh tranh. Chúng tôi không thể lặp lại sai lầm ấy được.

Giờ đây có thể chúng tôi đã trở thành người dẫn dắt thị trường, nhưng điều đó không có nghĩa là chúng tôi được tự mãn với những gì mình đã làm được hoặc cho rằng sứ mệnh của mình đã hoàn thành. Chúng tôi phải tiếp tục nâng mục tiêu của mình từ việc chiếm lĩnh vị trí cao nhất của ngành phần mềm truyền thống thành mục tiêu làm biến chuyển toàn ngành công nghiệp ấy. Cuộc chiến tiếp theo của chúng tôi: đó là phải "cứu lấy" những khách hàng của Microsoft, Oracle và SAP.

Chiến lược của chúng tôi là tiếp tục thực hiện các chiến thuật "không bình thường" để đánh lại những đối thủ mạnh hơn và vượt qua những thách thức mới. Khi Microsoft tuyên bố tung ra một hệ điều hành cho phép lập trình viên tạo ra các ứng dụng có thể truy cập trực tiếp từ mạng Internet (một ý tưởng kỳ quái tương phản với những gì chúng tôi cung cấp), chúng tôi đã sẵn sàng "tiếp chiêu". Thành viên trong đội của chúng tôi đã xuống đường tham dự sự kiện quảng bá của Microsoft. Họ đi xe đạp vòng quanh Trung tâm Hội nghị Los Angeles, trên tay là áo phông của salesforce.com, đậu phộng và cờ bay phấp phới in các câu ca ngợi Force.com của chúng tôi như "cách nhanh nhất và dễ nhất để xây dựng, mua hay vận hành các ứng dụng doanh nghiệp". Để hướng các lập trình viên đăng nhập vào dịch vụ của chúng tôi (và hơn nữa là "chọc tức" đối thủ cạnh tranh), chúng tôi chấp nhận trang bị cho các lập trình viên 5 máy tính mới. Tất nhiên, đó không phải là những chiếc máy PC. Mà là những chiếc máy tính xách tay MacBook Air!

Có thể giờ đây chúng tôi đã là một công ty lớn, nhưng chúng tôi không bao giờ quên xuất phát điểm của mình, rằng công ty hôm nay được xây dựng từ những giá trị cốt lõi và nỗ lực bền bỉ như thế nào. Hơn thế nữa, chúng tôi luôn cho rằng điều quan trọng là làm gì cũng phải thật vui vẻ.

Từ kẻ thua thiệt đến người dẫn dắt cuộc chơi

Các chiến lược đóng vai trò chủ chốt trong sự chuyển đổi, nhưng bạn vẫn nên duy trì các chiến thuật:

• Tổ chức các sự kiện hấp dẫn.

• Tiếp tục nỗ lực để tên tuổi của công ty xuất hiện liên tục trên báo

chí.

• Đầu tư mạnh vào khách hàng và tạo diễn đàn cho họ lên tiếng (thông qua khách hàng để bán sản phẩm mới, thiết lập nhiều khách hàng mới và gặp gỡ báo chí).

Phần IV
CẨM NANG BÁN HÀNG

Làm thế nào để biến khách hàng thành nhân viên bán hàng

Bài học 37: Cho đi

Ngay từ đầu, chiến lược bán hàng của salesforce.com đã hoàn toàn đi ngược lại những quy tắc thông thường. Có thể dự đoán được là sẽ có rất nhiều người nói với chúng tôi rằng cách bán hàng ấy sẽ không mang lại kết quả gì.

Từ trước đến nay, các công ty phần mềm bán sản phẩm của họ với giá rất cao dựa trên một hệ thống đã xác định. Tiến trình của họ bao gồm gửi đi những bản mô tả sản phẩm, đến trụ sở của khách hàng tiềm năng để tìm hiểu nhu cầu, và sau đó chuyển cho họ một phần mềm đã được tùy biến cho phù hợp với định hướng sử dụng của khách hàng. Sau vài tháng làm việc và vài vòng đàm phán, công ty sẽ khép lại hợp đồng với rất nhiều thỏa thuận. Người bán hàng thu tiền, và bỏ lại khách hàng với một đống những nguy cơ tiềm ẩn.

Quy trình ấy không có giá trị gì với chúng tôi cả. Tất cả các bước bán hàng cồng kềnh và đắt đỏ ấy không còn cần thiết nữa. Chúng ta đã bước vào kỷ nguyên mới của Internet, và dịch vụ của chúng tôi luôn sẵn sàng 24/7 trên Web. Khách hàng chỉ việc ghé thăm trang web salesforce.com là có thể dễ dàng tìm hiểu mọi thứ về dịch vụ, đăng ký và sử dụng dịch vụ. Nó là một dạng dịch vụ tự-mình-làm. Không có nhà phân tích, không có các cuộc họp. Hơn thế nữa, không có sự mặc cả. Giá của dịch vụ là 50 đô-la/người dùng/tháng và khách hàng trả tiền cho việc sử dụng dịch vụ.

Cũng như các công ty bán phần mềm, chúng tôi nhận được vô số những lời phàn nàn, nhưng có một chiến lược đặc biệt có thể

"chặn họng" những người theo chủ nghĩa hoài nghi: ngay từ đầu chúng tôi đã không thu phí dịch vụ. Đó là một chìa khóa quan trọng trong chiến dịch gieo hạt và nhận quả của chúng tôi, có thể tóm tắt trong một câu là nếu chúng tôi gieo một hạt giống xuống đất và chăm sóc cẩn thận, chúng tôi sẽ sớm nhận lại thành quả. Để chuẩn bị gặt hái thành quả, chúng tôi đã để mở chức năng dùng thử cho 5 người dùng trong một năm. Chức năng dùng thử dành cho tất cả những ai thể hiện sự quan tâm đối với salesforce.com; những người này thậm chí không cần phải nói chuyện với một nhân viên kinh doanh nào.

Giờ đây việc cho người dùng một lần dùng thử đã trở thành tiêu chuẩn chung trong ngành công nghiệp này, nhưng hồi năm 1999 thì lại là chuyện khác. Không công ty phần mềm nào dám nghĩ đến chuyện cho người dùng sử dụng toàn bộ dịch vụ mà không hề thu phí. Chúng tôi nhận thấy rằng khách hàng tiềm năng muốn kiểm chứng khả năng của dịch vụ xem có đúng như những gì chúng tôi nói không, vì vậy chúng tôi phải để họ tự trải nghiệm. Như đã nói lúc đầu, kế hoạch của chúng tôi là xây dựng một dịch vụ tự mình sử dụng. Cung cấp dịch vụ miễn phí giúp gia tăng cơ hội thu được nhiều phản hồi có giá trị, chúng tôi biết đó là "bí mật" để tạo ra một sản phẩm thành công.

Bài học 38: Có được những khách hàng đầu tiên nhờ đối xử với họ như đối tác

Nhờ hướng dẫn của các lập trình viên tài năng và những người dùng thử đầu tiên (đọc thêm: bạn bè và những người đồng nghiệp), chúng tôi đã phát triển được ứng dụng beta chất lượng. Cuối cùng thì cũng đến lúc cho ra mắt sản phẩm và có những khách hàng thực sự. Nhưng ngay lập tức, chúng tôi vấp phải một cuộc thử nghiệm mới nhất và lớn nhất: làm sao để người dùng cảm thấy hài lòng khi đưa những dữ liệu nhạy cảm nhất của mình (danh sách khách hàng độc quyền) lên server của chúng tôi. Tất cả mọi người đều ngần ngại với các vấn đề bảo mật. Thuyết phục khách hàng tiềm năng thử dùng dịch vụ của mình là một thách thức đối với chúng tôi, và đặc biệt khó khăn khi thuyết phục những khách hàng đầu tiên. Hầu hết mọi người đều không muốn trở thành người đầu tiên mạo hiểm lớn đến vậy. Hiểu được sự thật hiển nhiên này là điều then chốt. Chúng tôi đã khéo léo nhắm chiến lược vào những người tiên phong, những người nhìn nhận đây là cơ hội để tham gia vào một cái gì mới mẻ và hấp dẫn.

Người đầu tiên đến với chúng tôi là công ty phần mềm Blue Martini, một trong những công ty phần mềm nhỏ mà tôi đã đầu

tư trước đây. Tôi đã đề nghị một ân huệ khi gọi điện thoại cho người sáng lập công ty, Monte Zweben, nhưng tôi cũng biết mình đã đề nghị anh ta một thứ mà anh ta thực sự muốn. Đội bán hàng của Monte khi ấy đang sử dụng bảng tính và muốn có một hệ thống chăm sóc khách hàng, nhưng một phần mềm truyền thống không đáp ứng được nhu cầu đó. Blue Martini còn muốn có một dịch vụ không cần phần mềm phức tạp bởi vì Monte muốn đội bán hàng của mình tập trung vào bán hàng, chứ không phải vào một hệ thống cao cấp và chạy tốt.

Monte loan tin về việc sẽ để nhân viên của mình sử dụng dịch vụ mới của salesforce và lập tức họ chớp lấy thời cơ. Blue Martini (giờ được biết đến với cái tên là Escalate Retail) đã trở thành khách hàng đầu tiên của chúng tôi vào tháng Tám năm 1999. Dịch vụ đã phát triển và vận hành trong vòng 2 tuần – không phải được tính bằng tháng hay bằng năm như cách tính của những ứng dụng phần mềm khác. Quan trọng là Blue Martini không cần phải đầu tư hàng triệu đô-la.

Vào thời điểm ấy, chúng tôi không có đội ngũ bán hàng chính thức, vì vậy để tìm kiếm những khách hàng đầu tiên, tất cả mọi người ở salesforce.com phải liên hệ với tất cả mọi người mà họ biết trong ngành, hoặc liên hệ với bất cứ công ty nào mới thành lập để mời sử dụng dịch vụ. Diane Mark, nhà quản lý sản phẩm của chúng tôi kiếm được khách hàng thứ hai khi cô làm việc với một công ty trong khu vực, Mollie Stone's. Cô đã liên hệ với một đồng nghiệp cũ ở iSyndicate, một công ty bán nội dung liên kết trên Web. Cô đã hỏi anh ta xem công ty của anh quản lý bán hàng bằng cách nào.

"ACT! và Excel," anh ta trả lời. "Một mớ hỗn độn!". Sau một cuộc gặp ngắn với lãnh đạo của iSyndicate, họ đã trở thành khách hàng thứ hai của chúng tôi. Đến tháng Chín, chúng tôi đã có được 5 khách hàng đầu tiên sử dụng salesforce miễn phí. Họ giống khách hàng beta của chúng tôi hơn, nhưng tôi đã coi họ như những đối tác đầu tiên, để thể hiện lòng biết ơn đối với những đóng góp thực sự của họ.

Sự đóng góp của những đối tác đầu tiên này thực sự cần thiết đối với sự phát triển của ứng dụng. Chúng tôi liên hệ với họ thường xuyên để trao đổi về kinh nghiệm của họ khi sử dụng dịch vụ, và họ trở thành "tai, mắt" của đội lập trình. Họ đưa ra những tính năng và chức năng và các yêu cầu mà họ cần. Chúng tôi bổ sung những "nút mới" cho phép bất cứ người dùng nào cũng có thể lập tức gửi cho tôi những ý tưởng của họ, điều này giúp chúng tôi có

thể thường xuyên sửa lỗi sai. Nhóm lập trình đã bổ sung tất cả các tính năng cần thiết trong thời gian vô cùng ngắn – chỉ trong vài tuần, một chuyện chưa từng có trong lịch sử ngành công nghiệp này. Gọn gàng, lanh lẹ và thường xuyên trao đổi với những khách hàng đầu tiên là những điều giúp chúng tôi cho ra một sản phẩm với dịch vụ vô cùng hoàn hảo.

Mùa thu năm 1999, mỗi khi chúng tôi muốn tung ra một dịch vụ mà cần lấy ý kiến của khách hàng, chúng tôi thuê những nhân viên bán hàng giỏi nhất (và 15 nhân viên khác) làm việc liên tục với những người dùng miễn phí và biến những người dùng miễn phí thành khách hàng thực sự phải trả tiền. Kế hoạch này phát huy hiệu quả như mong muốn. Không lâu sau đó, Blue Martini bắt đầu trả tiền cho dịch vụ. Trước đó rất lâu, Colo.com – một nhà cung cấp trung tâm dữ liệu đã trả tiền cho 25 nhân viên bán hàng của mình để sử dụng dịch vụ của salesforce.com và ca ngợi dịch vụ của chúng tôi trên báo chí, rằng chỉ phải trả một khoản phí rất nhỏ so với khi mua các sản phẩm phần mềm truyền thống.

Chiến lược đảo ngược của chúng tôi đã thành công vì nhiều lý do. Đầu tiên, đó là dùng thử miễn phí, khách hàng tiềm năng đã thực sự được thử nghiệm dịch vụ, và họ biết rằng nó chạy tốt. Thứ hai, dịch vụ có tỷ lệ rủi ro rất nhỏ bởi vì họ trả tiền dịch vụ theo tháng và họ hoàn toàn có thể thay đổi kế hoạch hoặc từ chối sử dụng dịch vụ mà không gặp phiền toái nào. Thứ ba, đó là một sản phẩm tốt mà người dùng sẽ nhanh chóng yêu thích. Họ cần nó.

Từ Chấp nhận trở thành

Yêu thích với vòng quay

Phản hồi

Hãy cởi mở với tất cả khách hàng và đối xử với họ như những đối tác. Để làm được điều này, hãy sử dụng "vòng quay phản hồi" nhanh và ưu tiên:

1. Luôn ở bên khách hàng.

2. Tìm cách đáp ứng nhu cầu của họ.

3. Phản hồi khách hàng nhanh nhất.

4. Hỏi xem nhu cầu của họ đã được thỏa mãn tối đa chưa.

5. Chú ý tới cách họ sử dụng dịch vụ.

Bài học 39: Biến trang Web của bạn thành đại diện bán hàng

Chúng tôi đã phát triển cùng những khách hàng hiện tại, và đội kinh doanh mới hình thành của chúng tôi có nhiệm vụ tìm kiếm khách hàng mới, và rồi một điều tuyệt vời xảy ra đã đẩy mọi việc tiến nhanh. Tháng 12 năm 1999, một bài báo có tiêu đề "Salesforce.com dẫn đầu trong cuộc cách mạng mới nhất về phần mềm" xuất hiện trên tạp chí Wall Street Journal.

Bài báo do Don Clark, một nhà báo mà tôi từng mời tới Laboratory để gặp gỡ các lập trình viên và nhân viên thử sản phẩm khi chúng tôi còn là một công ty đang trong thời kỳ "thai nghén". Người đồng sáng lập với tôi đã rất giận dữ vì việc tôi nói chuyện với một phóng viên sớm đến vậy nhưng kết quả cuối cùng cho thấy cũng đáng để mạo hiểm. Dù các bài báo trước đó của Clark có đề cập tới chuyện salesforce.com là một phần của xu hướng dịch chuyển trực tuyến của phần mềm, thì bài báo này, xuất hiện chỉ 8 tháng trước khi chúng tôi được thành lập (và hai tháng trước khi chúng tôi chính thức khai trương) tập trung toàn bộ vào công ty chúng tôi.

Ngay sau khi bài báo xuất hiện, điện thoại của công ty đổ chuông liên hồi. Chúng tôi ngập trong công việc. Hơn 100 người truy cập vào trang Web của chúng tôi và tìm hiểu thông tin.

Chúng tôi vẫn chưa có một quy trình bán hàng đủ để thỏa mãn chừng ấy yêu cầu. (Chúng tôi có một trang Web nhưng không có người quản trị). Peter Wooster, nhân viên kinh doanh đầu tiên, giờ vẫn là thành viên duy nhất của "đội" bán hàng và đồng thời cũng là người đứng đầu nhóm kiểm định chất lượng, đã lên một chương trình trong ngày cuối tuần và hướng dẫn khách hàng cách sử dụng dịch vụ của chúng tôi vào đầu tuần kế tiếp.

Bài báo trên tạp chí Journal đã thúc đẩy người dùng ở các công ty lớn nhỏ khác nhau đăng nhập để sử dụng bản dùng thử – kể cả nhân viên bán hàng ở những tổ chức thuộc hàng "khủng" như Xerox và Siemens. Chiến lược này cũng tạo ra một hiện tượng bán hàng độc nhất vô nhị: trước khi hầu hết các khách hàng tiềm năng nghe được thông tin về salesforce.com từ một người khác, thì họ đã sử dụng dịch vụ rồi.

Khi quyết định lập phòng kinh doanh, bạn nên đầu tư vào trang Web của công ty và để nó bán hàng. Một trang Web tốt còn hiệu quả hơn bất cứ chiến dịch tiếp thị trực tiếp nào. Một khung màn hình yêu cầu người truy cập điền thông tin liên lạc của họ là cách

hữu hiệu để liên hệ với khách hàng. Do vậy, điều tối cần thiết là phải duy trì một trang Web dễ sử dụng và mới mẻ với những thông tin cập nhật liên tục.

Bài học 40: Biến mọi khách hàng thành thành viên đội kinh doanh

Không chỉ phải biến mọi nhân viên thành nhà tiếp thị cho doanh nghiệp, chúng tôi cũng chủ trương mỗi khách hàng nên là một nhân viên kinh doanh của doanh nghiệp. Mỗi khách hàng luôn ẩn chứa những khả năng tiềm ẩn chưa được khai phá. Bằng cách hướng dẫn và hỗ trợ họ, chúng ta có thể xây dựng một đội ngũ khách hàng không giới hạn số người hỗ trợ cho đội ngũ kinh doanh của salesforce.com với số lượng có hạn. Như vậy, số lượng khách hàng kiêm nhân viên kinh doanh của salesforce.com có thể lên đến hàng trăm, và thậm chí là hàng triệu người.

Đội ngũ bán hàng và tiếp thị cần phải hoạt động nhịp nhàng để thúc đẩy người dùng, xây dựng một đội ngũ bán hàng. Ở bất cứ công ty nào, phòng tiếp thị và phòng kinh doanh phải luôn là "một đôi bạn thân". Họ là đồng nghiệp, là đối tác của nhau và mục tiêu tối thượng là cùng nhau thành công.

Mặc dù tôi nghĩ rằng đó là một dịch vụ dễ mua, dễ học và dễ sử dụng, nhưng tôi cũng hiểu rằng cần phải xây dựng một quy trình bán hàng hợp lý, một đội ngũ kinh doanh đủ giỏi để nắm bắt và đảm bảo khả năng dẫn dắt cũng như thương lượng.

Cùng với việc sáng tạo lại chiến lược tiếp thị tập trung, tiếp cận báo chí và chú trọng đến sự bảo chứng của khách hàng, chúng tôi cũng tạo ra một "quy trình" gồm tiếp thị và bán hàng. Chúng tôi sẽ trình bày quy trình đó trong Biểu đồ 4.1.

Trung tâm tiếp thị là hệ thống dữ liệu của các nhà quản lý – những người quyết định có sử dụng dịch vụ của chúng tôi hay không. Ngay từ đầu, bản dùng thử miễn phí là cách tốt nhất để thu hút sự chú ý của giới quản lý (chúng tôi có thể thu thập tên và thông tin liên lạc của những người này thông qua chương trình dùng thử miễn phí), ngoài ra, chúng tôi cần nghiên cứu những phương pháp khác để có thể tác động một cách có hệ thống lên các nhà quản lý. Chúng tôi tìm hiểu thêm thông tin về các nhà quản lý – theo mách nước của bạn bè, tìm kiếm trên Internet, theo dõi hoạt động trên báo chí và tiếp thị trực tiếp qua thư điện tử – và lên danh sách những người này. Tiếp theo, chúng tôi xây dựng thành trì theo chiến dịch "săn lùng" bằng cách tạo ra một hệ

thống lần theo các hoạt động của khách hàng tiềm năng (liên hệ với chúng tôi, đăng ký tham dự một sự kiện) và chúng tôi cố gắng theo sát hoạt động của bất cứ khách hàng đăng ký nào trong vòng 24 giờ, dù đó là CIO của công ty trong danh sách Fortune 500 hay chỉ là một sinh viên đại học. Trên hết, điều mà chúng tôi muốn tạo dựng là sự khởi đầu cho một mối quan hệ, và chúng tôi muốn cung cấp cho khách hàng những trải nghiệm tốt đẹp ngay từ đầu.

Chúng tôi lập kế hoạch cho nhóm tiếp thị làm việc với các đại diện bán hàng và cung cấp cho họ bản mô tả, mẫu và đào tạo sao cho mỗi người đều được đảm nhiệm vị trí phù hợp với năng lực của mình. Nhóm kinh doanh sẽ phân loại các ưu tiên (khách hàng công việc, khách hàng chất lượng) và nhắm tới mục tiêu là thúc đẩy họ đi đến quyết định sử dụng sản phẩm của chúng tôi như một công cụ làm việc và nội dung mà chúng tôi đã sáng tạo cho những giai đoạn khác nhau của chu trình lãnh đạo.

Mục tiêu tiếp theo là phải thuyết phục được một vị lãnh đạo đồng ý thỏa thuận trong vòng từ 30 đến 90 ngày. Nếu không đạt được thỏa thuận, thì không tiếp tục thuyết phục nữa, nhưng vẫn giữ tên họ trong danh sách những người cần hâm nóng mối quan hệ. Chúng tôi nhận thấy việc tiếp tục nuôi dưỡng mối quan hệ với khách hàng giúp chúng tôi có được nhiều cơ hội bán được các thương vụ thường xuyên hơn.

Vòng quay sẽ không dừng lại ở một thỏa thuận được ký kết. Bởi vì chúng tôi sử dụng mô hình đăng ký, nên chúng tôi phải đầu tư công sức để khiến khách hàng cảm thấy thành công mỗi khi truy cập – nếu không họ sẽ bỏ đi. Chúng tôi tạo ra một hệ thống tiện dụng nhất (bao gồm cả các sự kiện và nhật ký trên web của khách hàng) để giúp đỡ khách hàng và làm cho họ vui vẻ.

Bài học 41: Hiệu quả của bán hàng qua điện thoại (dù nhiều người không nghĩ thế!)

Nếu đây là cuộc chiến chống lại mô hình công nghiệp phần mềm, thì đội ngũ tiếp thị chính là "Không lực" của chúng tôi, bù đắp vào khoảng trống trong chiến dịch phủ sóng thông điệp của công ty. Nhiệm vụ của đội ngũ bán hàng là trực tiếp giới thiệu sản phẩm trên mọi mặt trận. Sự thật là đội ngũ tiếp thị đã sử dụng rất nhiều kỹ thuật bán hàng không có gì mới mẻ, nhưng chúng tôi biết rằng đầu tư thời gian và kiên trì là những chiến lược bán hàng đơn giản và hiệu quả nhất.

Khi đó kỷ nguyên dot-com vẫn đang làm mưa làm gió trên thị

trường, và tôi được mời tham dự vài bữa tiệc mỗi tối. Tôi nói chuyện với rất nhiều người và thu thập danh thiếp của họ. Sáng hôm sau, tôi sẽ đưa tất cả số danh thiếp đó cho nhân viên bán hàng và thúc giục họ liên lạc với những người đó ngay lập tức. Nhưng nhân viên bán hàng lại ghét phải làm việc này. Họ cố gắng trốn mỗi khi nhìn thấy tôi bước vào tiền sảnh, nhưng thật may là văn phòng của chúng tôi là một không gian mở, và chẳng có chỗ nào cho họ trốn cả. Tôi cũng động viên nhóm tiếp thị gọi điện cho những người quen của họ và thường xuyên đề nghị bạn bè giới thiệu sản phẩm cho bạn bè của họ. Đôi khi những người bạn này cũng nổi cáu, nhưng quan trọng là chúng tôi có khách hàng. Tôi rất thích những khách hàng kiểu này, vì họ tự do, họ không phải xin ý kiến của cấp trên nào cả.

Khi salesforce.com mới thành lập, nhiều người đã nhận định rằng không thể bán ứng dụng CRM qua điện thoại được. Các công ty đã phải đầu tư những khoản tiền lớn để xây dựng những nhóm bán hàng cao cấp trong các văn phòng hiện đại. Nhưng chúng tôi không đi theo lối mòn đó – chủ yếu là vì chúng tôi không chịu nổi việc luôn hoạt động theo những cách truyền thống – và chúng tôi đã chứng minh được rằng bán hàng qua điện thoại chỉ tốn 1/3 chi phí và 1/3 thời gian so với cách bán hàng truyền thống.

Mặc dù phương pháp tiếp cận của chúng tôi rất giống với cách bán hàng qua mạng như nhiều công ty khác vẫn làm, nhưng chúng tôi gọi đó là mô hình "bán hàng doanh nghiệp " và thấy rằng ngày càng có nhiều phản hồi tích cực về thuật ngữ này. Chúng tôi xây dựng một đội ngũ bán hàng hợp tác bao gồm những người vừa tốt nghiệp các trường danh tiếng, những người có kỹ năng trả lời điện thoại giỏi. Những người này thông minh và nhiệt huyết, và họ nhanh chóng có được kỹ năng bán hàng mà không cần đào tạo nhiều. Chúng tôi cũng xây dựng một nhóm nhân viên kinh doanh có kinh nghiệm trong việc bán hàng cho người nước ngoài, những người này sẽ phụ trách việc gọi điện thoại ra nước ngoài để thỏa thuận chi tiết về hợp đồng. Chúng tôi cũng cung cấp những khóa đào tạo và cho mỗi phòng kinh doanh 3 đến 6 tháng để xây dựng hệ thống bán hàng của riêng mình. (Những người này được kỳ vọng sau này sẽ có khả năng đàm phán những thương vụ kinh doanh lớn, những người không đáp ứng được yêu cầu này sẽ chuyển sang vị trí khác.)

Đầu tiên, khách hàng sẽ rất tò mò khi thấy thiếu một cuộc gặp mặt trực tiếp, nhưng sau đó họ nhận thấy nói chuyện qua điện thoại và xem bản chạy thử trên Web là một cách hay, tiết kiệm thời gian cho cả hai bên. Sau này, khi nền kinh tế suy thoái và tất

cả các công ty đều phải cắt giảm chi phí công tác, phương pháp trao đổi này còn trở nên hữu dụng hơn, và các công ty cũng bắt đầu trao đổi trực tuyến hoặc các cuộc họp qua điện thoại. Mặc dù chúng tôi không hề dự đoán trước sự chuyển đổi dễ dàng này, nhưng chiến lược của chúng tôi, vốn được sử dụng nhằm tiết kiệm chi phí, giúp chúng tôi sử dụng thành công phương pháp này. Khi công nghệ cao ngày càng phát triển với các công cụ họp trực tuyến cùng với những phương pháp kết nối thành viên mới và ít tốn kém hơn ra đời, thì bán hàng qua điện thoại là cách tốt nhất mà đội ngũ bán hàng trong các công ty nên thiết lập và sử dụng.

Một số chỉ dẫn cho một cuộc bán hàng qua điện thoại: 5 điểm quan trọng nhất để đạt được hiệu quả

1. Đánh giá cao những trải nghiệm của khách hàng khi sử dụng những giải pháp khác.

2. Giới thiệu giá trị sản phẩm mà bạn chào bán.

3. Cung cấp những trải nghiệm thành công của các khách hàng khác (xây dựng và duy trì một chương trình hợp lý).

4. Khẳng định các trải nghiệm thành công bằng việc mời khách hàng kiểm chứng.

5. Cung cấp cho khách hàng tiềm năng một địa chỉ liên lạc của khách hàng cũ với khách hàng tiềm năng.

Bài học 42: Đừng hạ thấp sản phẩm đầu tiên của bạn bằng phương thức khuyến mại

Rất nhiều phòng kinh doanh của các công ty phần mềm sử dụng phương thức giảm giá để mời gọi khách hàng. Chương trình giảm giá trở thành một chiến lược quen thuộc để đạt được mục đích nhanh chóng. Tuy nhiên, tôi không nghĩ rằng chúng tôi cần động lực ấy, và đồng thời tôi tin rằng giá cả dịch vụ của chúng tôi là tương đối phải chăng. Giảm giá, theo tôi nghĩ, gây ra nhiều rủi ro. Thay vào đó, nên đưa ra những thỏa thuận đảm bảo chất lượng dịch vụ.

Điều quan trọng nhất, đó là phải đưa ra một mức giá thống nhất cho tất cả mọi người, như thế tất cả mọi người đều được hưởng mức giá rẻ nhất. Đó là cách làm dân chủ nhất. Không giống những công ty khác trong ngành công nghiệp phần mềm, chúng tôi thu phí theo người dùng, bất kể người đó đăng ký 2 hay 200 tài khoản.

Tại sao lại có một ai đó phải trả ít tiền hơn chỉ vì công ty của anh ta lớn hơn? Điều đó có vẻ không công bằng. Tôi không chấp nhận điều đó. Tôi cũng nghe có người nói sau lưng tôi rằng thậm chí đến cả bà ngoại mình, tôi cũng không giảm giá cho nữa. Đúng thế; tôi không thể làm thế – điều ấy sẽ phá hủy mô hình dân chủ mà salesforce.com đã nỗ lực xây dựng. (Bà ngoại tôi cũng phải trả tiền như mọi người.)

Khi không thể dựa dẫm vào hình thức khuyến mại để đạt được hợp đồng, đội ngũ bán hàng của chúng tôi thậm chí còn tiến bộ hơn. Thay vì ngồi đợi doanh số tăng vọt vào cuối quý, họ đôn đáo quanh năm để tìm kiếm hợp đồng. Họ nỗ lực để biến việc bán hàng trở thành việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng đối với sản phẩm, chứ không chỉ là hoàn thành chỉ tiêu theo quý nữa. Chiến lược bán hàng của chúng tôi – hợp lý về giá cả, giữ mức giá thấp nhất và không giảm giá cho bất cứ ai – không chỉ hợp lý, mà còn trở thành một phần quan trọng trong xây dựng thương hiệu của chúng tôi.

Khi công ty đã trở nên vững vàng hơn, bạn sẽ có rất nhiều lý do để áp dụng các khung giá khác nhau, nhưng khi sản phẩm vừa ra mắt, đừng đi sai bước ngay từ đầu khi hạ thấp giá trị của nó bằng khuyến mại.

Bài học 43: Bán hàng là trò chơi của các con số

Với nỗ lực tập trung tối đa vào khách hàng, chúng tôi đã xây dựng chính sách hồi đáp bất cứ phản hồi nào từ những người quản lý, bất kể công ty của họ lớn nhỏ ra sao. Có rất nhiều việc cần làm trước khi mỗi nhân viên kinh doanh của tôi có thể đạt được doanh số từ 50.000 đến 70.000 đô-la mỗi tháng. Chúng tôi nhanh chóng phát hiện ra rằng chúng tôi thuê càng nhiều nhân viên kinh doanh, thì doanh thu càng tăng lên. Điều này cho thấy không nên chỉ đơn giản là động viên các nhân viên kinh doanh tăng doanh số. Chúng ta cần tăng cả lượng nhân viên bán hàng lên nữa. Đây cũng là một chìa khóa phát triển của doanh nghiệp.

9/10 công ty thất bại bởi vì họ không tạo dựng được một hệ thống kinh doanh đủ mạnh và hậu quả là không đảm bảo được doanh số. Đừng "hà tiện" với phòng kinh doanh: 25 đến 50% nhân viên trong công ty nên thuộc phòng kinh doanh, những người chuyên tâm bán hàng. (Trong công ty tôi, một nửa số nhân viên là nhân viên bán hàng.)

Khi công ty của bạn đã đi vào thời kỳ phát triển bền vững, hãy bỏ

tiền ra để thuê thêm người – thêm người, thêm người, thêm người! Bạn cần phải phát triển khả năng phân phối bằng cách tăng thêm nhiều nhân viên bán hàng nhất có thể và bằng cách tổ chức, quản lý đội ngũ bán hàng để đảm bảo sản lượng. Đồng thời, với đó là tiếp tục động viên từng cá nhân trong đội ngũ kinh doanh tiếp cận được mức tiêu chuẩn đặt ra càng nhiều càng tốt. Có sự khác biệt vô cùng lớn giữa việc doanh thu 50.000 – 60.000 đô-la/tháng nhân so với rất nhiều nhân viên trong cùng một thời điểm.

Bài học 44: Phân khúc thị trường

Khi xây dựng salesforce.com, chúng tôi hướng tới một dịch vụ cho tất cả mọi người, không phân biệt quy mô doanh nghiệp. Đặc biệt, chúng tôi quan tâm tới việc đầu tư mạnh vào thị trường kinh doanh nhỏ, một người dùng cũng có ý nghĩa lớn với chúng tôi, nhưng đi gom góp doanh thu từ những khách hàng nhỏ lẻ để đạt được một doanh số nói chung là tương đối khó khăn. Thêm nữa, cũng phải tính đến cả nguy cơ phá sản. (Theo số liệu của Hiệp hội Doanh nghiệp Nhỏ của Mỹ, chỉ có 2/3 các công ty mới thành lập duy trì được trong vòng 2 năm, và khoảng 44% tồn tại được trong vòng 4 năm.)

Rob Acker, cựu quản lý kinh doanh gia nhập với công ty của chúng tôi vào mùa xuân năm 2000 để xây dựng thế hệ một nhóm lãnh đạo và một nhóm quản trị khách hàng đã thúc đẩy chúng tôi thực hiện một chiến lược nhắm vào một tập khách hàng xác định. Gợi ý đó xuất phát từ khả năng quan sát lâu năm của ông. Rob chịu trách nhiệm xử lý thông tin đầu vào của khách hàng là các nhà quản lý, sự thuyên chuyển công tác và mức thu nhập của họ. Ông ấy nắm rõ chi tiết về từng khách hàng. Ông ấy phải nắm được những thông tin ấy – để xác định xem mọi việc có đang tiến triển không, tôi thường hỏi ông ấy rất nhiều câu hỏi như: "Quảng cáo của Business Week hiện nay là gì? Ông nhận được bao nhiêu cuộc gọi mỗi ngày? Ông biết bao nhiêu nhà quản lý?"

Sau khi xem xét từng chi tiết về công việc, Rob lưu ý đến thành công mà chúng tôi có được với các công ty nhỏ (những công ty có ít hơn 30 nhân viên). Ông tiếp cận tôi bằng ý tưởng tập trung mọi nguồn lực vào tập khách hàng xác định là thị trường các công ty rất nhỏ, ông cho rằng thị trường này sẽ phát triển mạnh với sự giúp sức của công nghệ mới: "Đó là một cơ hội khổng lồ", ông nói. "Chúng ta cứ nghĩ rằng thị trường ấy sẽ không mang lại cái gì, nhưng đó là cả một mỏ vàng. Chỉ cần biết cách khai thác."

Tôi đã bắt đầu tập trung vào triển khai những lĩnh vực kinh doanh khác, và bởi vì chúng tôi vẫn còn là một công ty nhỏ, nên chúng tôi phải rất cẩn trọng khi nghe tư vấn. Tôi cũng muốn biết liệu Rob đã thực sự cân nhắc kỹ lưỡng kế hoạch của mình chưa. (Tôi thường xem xét kỹ kế hoạch bằng cách phản biện các ý kiến tán thành hoặc phản biện lại để xem có ai bảo vệ kế hoạch đó hay không.) Tôi đưa ra những thắc mắc đó, và ông ấy trả lời tôi với vẻ quả quyết rằng đó chắc chắn là một ý tưởng tốt. Ông ấy đã có những nghiên cứu chứng minh rằng các công ty nhỏ sẽ mang lại lợi nhuận cực lớn. Rob rất hứng khởi khi nói đến các ưu thế có được nếu tận dụng cơ hội này, và tôi tin tưởng ông ấy sẽ khiến mọi việc suôn sẻ. "Hãy sử dụng 4 người", tôi bảo Rob.

Cuối cùng tập trung vào các công ty nhỏ lại là một quyết định vô cùng sáng suốt. Khách hàng phản hồi rất tích cực, thời gian thuyết phục khách hàng mua dịch vụ ngắn hơn và chi phí rẻ hơn. Chúng tôi đã có kinh nghiệm chinh phục thị trường này và phát triển từ 4 lên 20 nhân viên kinh doanh trong vòng 6 tháng.

Phân khúc thị trường rất có giá trị, và tôi lại được nhắc nhở về giá trị của việc biết lắng nghe người khác. Các nhân viên đầu tư thực sự vào công ty của mình, và họ thường có những ý kiến rất đáng giá nhằm biến nơi làm việc trở nên tốt đẹp hơn. Hãy nói với nhân viên của mình rằng bạn sẵn sàng lắng nghe ý kiến của họ – và phải dành thời gian để lắng nghe họ.

Bài học 45: Thay đổi để tồn tại

Vì mục tiêu của chúng tôi là những doanh nghiệp nhỏ, và tập trung vào những ngành nghề phản ánh xu hướng của thời đại, vậy nên, khả năng là khách hàng của chúng tôi trong những ngày đầu này sẽ là các công ty Internet mới thành lập. Họ đồng tình với quan điểm đánh giá cao Internet của chúng tôi, họ là những người sớm tiếp xúc với công nghệ và phát triển với những bước đi dài. Hầu như ngày nào cũng có những khách hàng thế hệ dot-com gọi điện thoại đến để đăng ký dịch vụ. Trang tìm kiếm trực tuyến LookSmart đã tăng từ 5 tài khoản đăng ký lên 15 tài khoản trong vòng một tháng. Dịch vụ kinh doanh của chúng tôi nở rộ, và phần lớn thành quả chúng tôi đạt được là nhờ sức mạnh của các công ty dot-com mang lại.

Sau đó, đột nhiên mọi thứ trở nên phức tạp. Rất nhiều nhà đầu tư mạo hiểm rút vốn khỏi các công ty dot-com, khiến họ trở nên thiếu tiền mặt trầm trọng. Rất nhiều công ty như thế phải chiến đấu để tồn tại, khiến chúng tôi cũng phải đối mặt với hệ quả tệ hại

là mất đi một lượng khách hàng lớn. Một số khách hàng thu hẹp số tài khoản đăng ký sử dụng dịch vụ, một số khác thì rút hoàn toàn và đóng băng. Đến tháng Mười năm 2001, cuộc khủng hoảng thực sự gây tác động đến công việc kinh doanh của chúng tôi. Chúng tôi bị "đốt" mất khoảng 1 triệu đến 1,5 triệu đô-la mỗi tháng, và lượng tiền mặt lưu thông rơi vào tình trạng báo động. Khả năng phá sản sắp xảy ra đến nơi.

Chúng tôi cần áp dụng ngay một chiến lược mới để cải thiện tình hình dòng tiền mặt, và chúng tôi dự đoán được những kết cục thảm khốc có thể xảy ra. Các nhà đầu tư hoảng hốt, xếp hạng doanh nghiệp tụt dốc khiến cho việc kêu gọi nguồn vốn đầu tư càng trở nên vô vọng. Hơn thế nữa, tôi thực sự không muốn kêu gọi đầu tư vào lúc này, mặc dù đây là thời điểm cần kíp nhất – thêm vốn vào lúc này sẽ làm cho giá trị cổ phần cơ bản của các nhà đầu tư cũ sụt giảm.

Sau một vài cuộc họp không mang lại kết quả gì cho các nhà đầu tư (xem phần VIII kể về những câu chuyện kinh khủng này), Magdalena Yesil, nhà đầu tư đầu tiên và là một thành viên rất tích cực trong hội đồng quản trị của doanh nghiệp đã đưa đến cho tôi một ý tưởng. Bà cho rằng kế hoạch thu tiền dịch vụ hàng tháng của chúng tôi, vốn gây ít rủi ro cho ngân hàng, chính là một yếu tố mạo hiểm về bảo hiểm tài chính đối với công ty. Magdalena gợi ý chúng tôi nên thay đổi chiến lược thu tiền của khách hàng trả trước theo năm hoặc hơn, khi đó khách hàng sẽ được hưởng một mức khuyến mại nào đó. Phân tích của bà chỉ ra rằng làm như vậy có thể cứu vãn được tình trạng thiếu hụt vốn của chúng tôi, vì như hiện tại, công ty đang phải trả lương cho nhân viên kinh doanh theo hợp đồng cả năm là 12 tháng, trong khi doanh thu lại là số tiền thu được theo tháng của từng khách hàng. Như vậy phải mất 2 đến 3 tháng mới có thể bù được chi phí bỏ ra đối với mỗi một hợp đồng – đấy là tính trong điều kiện thuận lợi nhất.

Quả thực đó là giải pháp tốt nhất vào thời điểm ấy. Chúng tôi đang mắc kẹt trong tình trạng những công ty dot-com đang chìm xuống và đang mất rất nhiều tài khoản đăng ký sử dụng dịch vụ. Chúng tôi nhận thấy có rất nhiều tài khoản ngừng sử dụng khi chưa tới một năm, điều đó đồng nghĩa với việc chúng tôi không bao giờ có thể bù lại được khoản chi phí đã bỏ ra. Hơn thế nữa, quản trị việc thu phí khách hàng theo tháng ngốn một số tiền khổng lồ. Carl Schachter và Brian Millham, hai thành viên chịu trách nhiệm nghiên cứu phát triển kinh doanh và bán hàng cũng đồng tình với ý kiến của Magdalena, và họ tin rằng chúng tôi cần phải thay đổi cách thức thỏa thuận hợp đồng với khách hàng. Họ

điều tra cách thức ký hợp đồng cam kết của các công ty khác và mất cả ngày để thuyết phục đối tác của chúng tôi hiểu rằng thỏa thuận mới cũng rất an toàn. Carl và Brian đã vận dụng tất cả những gì họ được học vào salesforce.com và cân nhắc xem nên áp dụng như thế nào vào công việc kinh doanh của chúng tôi.

Mặc dù vậy, ý tưởng hợp đồng theo một năm hay nhiều năm cũng như sử dụng chiêu bài khuyến mại để thu hút khách hàng không hề đơn giản, và rõ ràng là "muộn màng", vì nó là hiện thân cho sự thay đổi hoàn toàn đối với công ty chúng tôi. Công ty chia thành nhiều phe, mỗi phe muốn một kiểu; nhiều người muốn duy trì chính sách không hợp đồng và không khuyến mại của công ty. Hơn nữa, chẳng phải chúng tôi quảng bá sản phẩm của mình bằng sự khác biệt đó hay sao. Liệu chúng tôi có nên đột ngột thay đổi không? Liệu khách hàng có sẵn lòng chấp nhận sự chuyển đổi này không?

Rốt cuộc, chúng tôi vẫn cần phải tiến hành thay đổi bởi vì chúng tôi cần tồn tại. Khách hàng sẽ được nhận khuyến mại dựa trên 2 yếu tố: số lượng tài khoản đăng ký và thời gian sử dụng. Chúng tôi mang đến cho các khách hàng hiện tại cơ hội được sử dụng dịch vụ với giá là 50 đô-la/tháng nếu họ chấp thuận ký hợp đồng một năm và trả tiền trước. (Chúng tôi vẫn chấp nhận dịch vụ trả tiền theo tháng, nhưng cách mới này sẽ giúp chúng tôi đảm bảo cam kết duy trì dịch vụ của khách hàng, hạ thấp chi phí quảng cáo và tiền phí thu gom đồng thời cải thiện nguồn vốn.) Nếu khách hàng vẫn muốn duy trì dịch vụ trả tiền theo tháng, thì họ phải chịu mức giá cao hơn là 65 đô-la/tháng. Mặc dù chúng tôi đã cân nhắc sao cho kế hoạch này thật công bằng và hấp dẫn, nhưng chúng tôi vẫn thực sự bị sốc khi có khoảng một nửa số khách hàng lập tức chấp thuận sự thay đổi này.

Khách hàng sẵn lòng chấp nhận sự thay đổi vì chúng tôi đã chiếm được lòng tin và sự trung thành đối với sản phẩm của họ. Hóa ra là chính khách hàng cũng mong muốn chúng tôi thành công. Chúng tôi nhận ra điều này vì có khoảng 20% khách hàng mới chấp thuận phương án mới ngay lập tức. Rất nhiều người nói họ thích thú với việc được giảm giá, và họ tin rằng trả tiền cả năm hóa ra lại đơn giản hơn là mỗi tháng phải trả tiền một lần. Mặc dù tôi luôn lo sợ khách hàng có thể cảm thấy bị gò bó bởi một hợp đồng theo năm, nhưng hóa ra rất nhiều người lại coi đây là cơ hội tốt để được chuyển qua một hợp đồng với thời hạn mà họ thấy thích hơn.

Tất nhiên – như chúng tôi đã dự đoán – vẫn có nhiều khách hàng

không hài lòng với sự thay đổi. Thậm chí có người còn cho rằng họ đang bị 'cưỡng ép' sử dụng dịch vụ của chúng tôi. Lo ngại mất những khách hàng này và mong muốn cung cấp một giải pháp có thể xoa dịu sự tức giận của họ, chúng tôi đã phải duy trì hình thức trả tiền dịch vụ theo tháng như trước, với giá như cũ trong vòng một năm. Đó cũng là sự thay đổi nhằm duy trì mối quan hệ với khách hàng, làm cho họ cảm thấy hài lòng, và quan trọng là vẫn giữ được khách hàng trong thời gian dài.

Trong nỗ lực đảm bảo kế hoạch mới vận hành tốt, chúng tôi đã đưa ra một mức khuyến khích đối với nhân viên kinh doanh mang về được những hợp đồng theo năm. "Hãy chuyển cho phòng kinh doanh tỷ lệ hoa hồng hơn 50% nếu họ mang về được những hợp đồng ký theo năm", Frank van Veenendaal, người xây dựng đội ngũ kinh doanh cho công ty (và luôn ghét chính sách không hợp đồng) nói. Frank đề xuất chúng tôi nên trả cho nhân viên kinh doanh hai tháng doanh thu bán hàng cho mỗi hợp đồng 12 tháng. Với động lực này, các phòng kinh doanh sẽ hào hứng săn lùng các hợp đồng dài hạn 12 tháng và chúng tôi vẫn có thể giữ lại được 10 tháng doanh thu bán hàng của họ trong ngân hàng.

Quyết định đó có một giá trị riêng trong sự phát triển của công ty. Việc gọi thêm khách hàng – và tạo động lực thực sự cho phòng kinh doanh đảm bảo chúng tôi sẽ ký được hợp đồng trong nhiều năm – chuyển từ tình trạng khan hiếm vốn sang dồi dào vốn ít nhất trong vòng một năm. Chúng tôi biến sự tái cấu trúc này thành một phần trong kế hoạch hoàn vốn chính thức – và đó là lý do tại sao chúng tôi vẫn có thể tiếp tục phát triển với số vốn ấn tượng trong bảng cân đối kế toán hàng năm cho đến tận hôm nay.

Biết lắng nghe là yếu tố không thể bỏ qua

Chỉ có một cách để nhận được sự ủng hộ của khách hàng: đó là chiếm lấy sự ủng hộ ấy. Nếu bạn cung cấp sản phẩm dựa trên lời hứa danh dự và đối xử tốt với khách hàng, bạn sẽ nhận được lòng tin và sự trung thành của họ. Điều này chính là nền tảng cho thành công của công ty.

Thông qua đối thoại và hành xử minh bạch, bạn có thể chiếm được lòng tin của khách hàng, và dù đôi khi họ có thể không thích thay đổi bạn đưa ra, nhưng bạn vẫn không bị mất khách. Đừng bao giờ tạo ra sự thay đổi mà không có sự đồng ý của họ hoặc không cho họ sự lựa chọn khác. (Coca-Cola đã học được bài học này khi khách hàng nổi dậy chống lại "hương vị mới của Coca-Cola". Khách hàng không hề được tham khảo ý kiến trước khi

hãng thêm vị ngọt vào công thức, họ không muốn hương vị mới, và họ không mua hàng. Chỉ bằng cách lắng nghe khách hàng và sản xuất với hương vị Coke truyền thống, công ty này mới lấy lại được khách hàng và doanh thu.)

Khách hàng cần phải được thông báo trước về sự thay đổi sẽ diễn ra – và phải tạo cho họ cảm giác là ý kiến của họ được công ty cân nhắc trước khi đưa ra quyết định cuối cùng.

Bài học 46: Hạt giống đã gieo xuống, giờ thì hãy phát triển nó

Giống như mọi công ty mới thành lập, trong những năm đầu, salesforce.com chỉ tập trung nỗ lực để tồn tại. Nhiệm vụ quan trọng nhất là làm thế nào để càng nhiều người biết về mô hình SaaS và chứng minh được rằng mô hình ấy hoạt động hiệu quả. Khi đã đạt được mục đích ấy, chúng tôi cần tạo ra một chiến lược mới để nâng công ty của mình lên một tầm cao mới. Chúng tôi cần cải thiện nguồn vốn – và chúng tôi cần phát triển, phát triển thật nhanh.

Khi mới khởi nghiệp, chúng tôi quăng mẻ lưới lớn và đánh bắt bất cứ khách hàng nào sa lưới. Nhưng chúng tôi hầu như chỉ "bắt" được toàn "cá bé", và khi lớn mạnh hơn, chúng tôi thu hút được những chú "cá nhỡ". Sau cuộc khủng hoảng công nghệ thông tin, rất nhiều khách hàng nhỏ của chúng tôi bị phá sản, nhưng những con cá lớn hơn, như công ty chuyên cung cấp dịch vụ y tế American Medical Response và công ty cung cấp thiết bị truyền hình Analog Devices, vẫn tồn tại và họ nhận thấy dịch vụ linh hoạt của chúng tôi rất phù hợp với mô hình công ty của họ, nhất là trong những thời kỳ khó khăn, và thế là họ cùng chúng tôi vượt bão. Với sản phẩm đã được khẳng định vị trí trên thị trường, sau nhiều sóng gió, thì mục tiêu tiếp theo của chúng tôi là chinh phục các công ty lớn hơn nữa.

Rõ ràng là nỗ lực ấy đòi hỏi sự thay đổi của cả tổ chức. Sáng tạo ra mô hình bán hàng có tầm cỡ quốc tế – và chinh phục những khách hàng tầm cỡ như thế sử dụng dịch vụ không hề đơn giản. Khát khao chinh phục những công ty kinh doanh của chúng tôi không hề kém so với trước kia, thậm chí còn hành động mù quáng để đạt được điều ấy, nhưng chúng tôi vẫn không thể phân phối hoặc có khả năng phân phối sản phẩm của mình tới những nơi mà chúng tôi theo đuổi.

Xây dựng hệ thống phân phối là một thách thức to lớn: nó tốn rất nhiều tiền, thời gian và phải luôn luôn thay đổi (đặc biệt là khi vị

trí địa lý của các khách hàng mục tiêu thay đổi). Bước đầu tiên là phải mở rộng trung tâm dịch vụ khách hàng của chúng tôi ở San Francisco và đưa các nhân viên kinh doanh về đó. Chúng tôi cần những người là chuyên gia về thị trường đa dạng và có nhiều thành tích đã được ghi nhận. Mặc dù đội bán hàng của chúng tôi rất cừ trong việc bán hàng qua điện thoại, nhưng họ chưa đủ chuyên nghiệp để xây dựng một trung tâm bán hàng. Họ mới chỉ tốt nghiệp đại học, không có kinh nghiệm bán hàng trực tiếp với khách hàng, và họ mặc áo phông, quần jean đi làm. Họ thậm chí còn không có trang phục công sở. (Điều này không lạ ở California, nhưng lại không ổn nếu chúng tôi muốn bán hàng ở những nơi khác trên nước Mỹ.)

Chúng tôi đã hỏi vị tư vấn Carl Schachter, cựu phó chủ tịch phát triển kinh doanh của salesforce.com về việc xây dựng một nhóm bán hàng như thế nào. Ban đầu, Carl làm ở San Francisco, nhưng do yêu cầu công việc, ông thường xuyên phải di chuyển khắp nước Mỹ để giới thiệu sản phẩm. Điều này không hiệu quả (và chúng tôi phải nhanh chóng có người đóng tại nhiều thành phố khác nhau), nhưng bước đi ban đầu này đã chứng minh rằng việc gặp gỡ trực tiếp khách hàng đóng vai trò rất quan trọng trong bán hàng.

Gặp gỡ trực tiếp những người có trách nhiệm còn cung cấp cho chúng tôi những góc nhìn sâu sắc về công việc và mang lại cho chúng tôi cơ hội hoàn thiện đội ngũ bán hàng của mình. Carl sáng tạo ra hai cách tiếp cận bán hàng. Đội bán hàng A chuyên bao quát phần thực hành: đội này có trách nhiệm chứng minh sản phẩm là một thành công, ít rủi ro và là giải pháp hoàn hảo trong rất nhiều tình huống bất trắc. Đội B có trách nhiệm tạo ra tầm nhìn: họ cho thấy mô hình điện toán đám mây giúp các công ty thoát khỏi tình cảnh phụ thuộc vào phần mềm và nó hỗ trợ khách tốt như thế nào. Nó khiến người ta có cảm giác muốn được trở thành một phần của một cái gì đó mới mẻ và thúc giục mọi người tham gia một cuộc cách mạng cũng như tham dự vào sự thay đổi thế giới. (Cùng lúc, tất nhiên là thế, chúng tôi còn phải giới thiệu một thông điệp đi kèm khẳng định sự tiện dụng và chứng minh rằng sản phẩm của chúng tôi mang lại những giá trị thực sự.)

Để quyết định nên sử dụng đội kinh doanh nào, Carl phải đầu tư thời gian để tìm hiểu về triển vọng của từng đội. Sự chuẩn bị này tạo ra một sự khác biệt to lớn. Dù sử dụng chiến lược nào, chúng tôi vẫn cần ưu tiên tập trung vào nhu cầu khách hàng và cung cấp cho họ một giải pháp có thể ứng dụng được ngay lập tức. Không giống các công ty cung cấp phần mềm truyền thống, chúng tôi

không thuyết phục khách hàng bằng cách hứa hẹn về những gì họ sẽ nhận được hoặc những gì chúng tôi sẽ cung cấp cho họ trong tương lai. Chúng tôi tập trung vào những gì mà họ nhận được ngay lập tức.

Chuẩn bị sẵn sàng là yếu tố tiên quyết

• Nắm bắt được công việc kinh doanh và sản phẩm của khách hàng tiềm năng.

• Hiểu được yêu cầu của khách hàng tiềm năng.

• Lường trước phản ứng của khách hàng.

• Tìm hiểu động lực thành công trong kinh doanh của khách hàng.

Chúng tôi xây dựng một chiến lược rẽ nhánh để phát triển kinh doanh. Nhóm bán hàng của công ty chuyên sử dụng công cụ bán hàng là điện thoại và trang web được đặt trong trụ sở của chúng tôi tại San Francisco. Việc duy trì sự nhất trí làm việc củ một nhóm người là cách tuyệt vời nhất để xây dựng tình đoàn kết và cạnh tranh giữa những người cùng một nhóm, đồng thời cũng dễ dàng hơn khi cần phải đào tạo cả nhóm. Đội này sẽ nhắm tới những công ty có ít hơn 500 nhân viên. Còn đội ngũ bán hàng còn lại thì tiếp cận các công ty có hơn 500 nhân viên. (Hiện nay chúng tôi đã nâng hạng mục 500 nhân viên lên 1.000).

Mục tiêu của chúng tôi là tạo ra sự cân bằng giữa các nhóm khách hàng nhỏ, trung bình và lớn. Mặc dù rất muốn phát triển thật nhanh, nhưng chúng tôi cũng không thể xây dựng được đội ngũ bán hàng chuyên nghiệp trong một sớm một chiều. Thay vào đó, chúng tôi phát triển một cách có chiến lược, phân khúc thị trường dựa theo địa lý và quy mô của doanh nghiệp. Chi nhánh đầu tiên của chúng tôi là ở New York, ở đó chúng tôi thuê những nhân viên ưu tú nhất từ các công ty lớn nhất để xây dựng việc kinh doanh tại East Coast. Sau này, chúng tôi có thêm các chi nhánh ở Chicago và Atlanta.

Chúng tôi cần một người lãnh đạo để phát triển kinh doanh và phân phối quốc tế. Jim Steele, phó chủ tịch thường trực phụ trách kinh doanh của Tập đoàn Ariba là một ứng viên sáng giá. Trong khoảng thời gian tuyển dụng Jim, chúng tôi cũng đồng thời mời gọi một nhân viên sáng giá của anh là David Rudnitsky (tất nhiên là Jim không biết điều này). Anh từng làm việc cho Oracle, Netscape, và Ariba). Sau khi bị thuyết phục, cả hai cùng đồng ý gia

nhập công ty chúng tôi và tôi cực kỳ phấn khởi khi David – người giành vị trí người bán hàng có doanh thu số một tại Netscape khi bán được cho McGraw-Hill 10 nghìn bộ trình duyệt cùng một lúc – đã làm tôi ngất ngây với lời hứa: "Tôi sẽ mang về cho công ty hợp đồng tính bằng nghìn người sử dụng."

Jim và David mới vào công ty khoảng hai tuần thì một cơ hội lớn không tin nổi đến với chúng tôi: công ty SunGard, một trong số 1.000 công ty trên sàn chứng khoán New York theo bình chọn của Fortune ký kết hợp đồng với chúng tôi. Cris Conde là CEO mới được bổ nhiệm của công ty này đang tìm kiếm cách thức tổng hợp hệ thống dữ liệu khổng lồ của 80 đơn vị kinh doanh khác nhau và nhận thấy CRM là một "giải pháp thống nhất". Cơ hội có được khách hàng lớn nhất từ trước đến nay và cam kết có được khách hàng với hàng nghìn người sử dụng đang hiển hiện ngay trước mắt chúng tôi. Lúc ấy, các chi nhánh của SunGard đang sử dụng rất nhiều hệ thống khác nhau, nhưng Cris đã nhấn mạnh rằng chỉ có salesforce.com mới đủ sức lan tỏa. "Những nhân viên kinh doanh cũng phải tiêu dùng; họ cũng quẹt thẻ tín dụng và đi lòng vòng quanh các nhà quản lý hòng đòi thêm thu nhập," Cris nói.

Những "ủng hộ" từ những người sử dụng dịch vụ rất được Cris coi trọng, và việc gặp gỡ ông ta để thảo luận về dịch vụ của chúng tôi không chỉ đáp ứng được nhu cầu của khách hàng lớn nhất vào thời điểm đó, mà còn giúp xây dựng kế hoạch bán hàng cho tất cả các công ty kinh doanh khác. Cris trao đổi với nhóm kinh doanh những gì ông ta muốn, và chúng tôi lập tức hiểu rằng chúng tôi đủ sức cung cấp một dịch vụ đáp ứng những yêu cầu dưới đây của SunGard – hay bất kỳ khách hàng nào.

1. Độ bảo mật: dữ liệu sẽ không thể bị tiết lộ hay bị mất.

2. Tính năng mở: có khả năng phát triển cùng sự phát triển của doanh nghiệp.

3. Tính linh hoạt: có thể truy cập 24/7.

4. Tính ứng dụng: có thể hoạt động ngay lập tức.

5. Tính thống nhất: có khả năng tổng hợp các hệ thống hồ sơ, giấy tờ.

6. Tính tương thích với người dùng: trông nó phải giống và có cảm giác là một dịch vụ phiên bản SunGard.

Ngoài ra, Cris còn nhấn mạnh vào một yêu cầu khác nữa: "Chúng

tôi muốn một mô hình kinh doanh tự động trừ tiền phí vào cước phí di động. Điều đó cho thấy mục tiêu của công ty các bạn đã trùng hợp với mục tiêu của công ty chúng tôi." Khi chúng tôi bắt đầu tiến hành hợp đồng lớn nhất của mình cho đến thời điểm đó, mô hình thuê bao trả trước đã được thừa nhận rộng rãi và được các khách hàng nhỏ yêu mến.

Hợp đồng với SunGard đã giúp chúng tôi tiếp cận với những khách hàng lớn, và không lâu sau đó, chúng tôi nhận ra rằng: Đã đến lúc chúng tôi không thể chỉ đặt chuyện giá cả lên bàn tính nữa. Đơn giản là vì giá rẻ nhất cũng có thể chẳng có ý nghĩa gì với một số người. Dịch vụ bạn cung cấp có thể là dịch vụ đắt nhất, miễn là nó hoạt động tốt "đáng đồng tiền bát gạo", nhất là trong trường hợp khách hàng lớn của bạn muốn sử dụng một dịch vụ lâu dài.

Thậm chí khách hàng lớn nhất của chúng tôi cũng nhắc đến điều này: "Tôi không quan tâm dịch vụ của các bạn đắt thế nào; điều tôi trông đợi chính là chất lượng," Rick Justice, phó chủ tịch phát triển kinh doanh và hoạt động toàn cầu tại Cisco nói. Ông ấy thậm chí còn không muốn đề cập đến giá cả cho đến khi chúng tôi chứng minh được sản phẩm của chúng tôi chạy tốt.

Cẩm nang bán hàng của Rudnitsky

Những nhân viên bán hàng cừ khôi nhất thường là những người có năng khiếu bẩm sinh, có đam mê và tuân thủ nghiêm ngặt nguyên tắc làm việc. Dù vậy thì cuối cùng những hợp đồng lớn cũng được ký kết. David viết cuốn cẩm nang này dành cho các bộ phận dịch vụ tài chính dưới sự phụ trách của ông, nhưng thực tế toàn bộ đội ngũ bán hàng của công ty đều thực hiện. Một vài ý tưởng trong cuốn cẩm nang này có thể không đột phá nhưng không hề kém ảnh hưởng nếu ứng dụng vào thực tế. Nếu những nhân viên kinh doanh tiếp thu và thực hành những ý tưởng này, chắc chắn họ sẽ thành công.

Suy nghĩ LỚN, hãy có thái độ như vậy

Hãy nghĩ lớn khi bạn lên chiến lược với khách hàng, và tập trung toàn bộ vào nhu cầu của họ, kể cả những nhu cầu có thể sẽ phát sinh, chứ không phải chỉ là nhu cầu ngay trước mắt bạn. Nghĩ lớn (đến lợi nhuận và mục đích) khi gửi đề xuất cho khách hàng của mình. Hãy làm cho họ cảm thấy phấn khích và xúc cảm khi được kết nối với một tầm nhìn vĩ mô. Hãy suy nghĩ rộng hơn so với những cơ hội đã có trong quá khứ.

Tương tự, hãy cư xử như thể công ty của bạn đã lớn mạnh, kể cả khi nó chưa như vậy. Khi David và Jim bắt đầu công việc của họ, khách hàng lớn nhất của chúng tôi là công ty sử dụng 500 tài khoản. Khách hàng trung bình của chúng tôi có khoảng 20 tài khoản. Chúng tôi nói với họ về thông tin ấy, nhưng chúng tôi tập trung vào vị trí mà công ty đang hướng tới, và làm thế nào để từ bây giờ - khi ngành công nghiệp này mới đang dần biến đổi và chúng tôi là những người khởi xướng – khách hàng đã phải mua sản phẩm của chúng tôi.

Hợp đồng là nỗ lực của tất cả mọi người

Tất cả các hợp đồng đều là thành quả của rất nhiều người. Hãy tin những cộng sự của bạn và cùng chia sẻ, cùng thắng lợi. "Tôi không mấy ấn tượng với những người ký được hợp đồng trị giá 2 triệu đô-la một mình bằng những người có những cộng sự ở bên cạnh mà vẫn ký được hợp đồng trị giá 2 triệu đô-la," David nói. Hãy để những người trong nhóm của bạn cùng chia sẻ rủi ro và trong hầu hết các trường hợp, là giúp bạn bán được nhiều hàng hơn. Nhóm kinh doanh chuyên nghiệp của chúng tôi thường xuyên tổ chức các buổi "thay đổi thông tin tài khoản", nơi những người quản lý tài khoản giới thiệu về các hợp đồng mà đang họ thực hiện và cùng suy nghĩ về những gì họ muốn xây dựng và những thách thức tiềm ẩn.

Kết nối

Đừng bao giờ thực hiện một cuộc gọi chỉ vì mục tiêu lợi nhuận! Đừng bao giờ thực hiện một cuộc gọi ngẫu nhiên, không hẹn trước; hãy luôn thực hiện một cuộc gọi với một kế hoạch. Hãy tìm hiểu về công ty đó và sử dụng mạng lưới của bạn để tìm ra đúng (những) người cần tiếp cận. Đội ngũ kinh doanh của chúng tôi luôn sử dụng mạng lưới theo cách mà người ta vẫn sử dụng mạng lưới kinh doanh trên Web site Linkedln, đặc biệt là khi họ cần tiếp cận với người bên phía chúng tôi nhóm lãnh đạo hoặc ban giám đốc) để tìm kiếm những liên kết. Bằng việc kết nối trực tiếp với lãnh đạo, khách hàng và đối tác của chúng tôi, hầu như không có hợp đồng nào được ký kết mà không thông qua những điểm liên kết như vậy. Ví dụ, khi cố gắng thu phục CIT trở thành khách hàng của mình, chúng tôi nhận ra là Gary Butler, CEO của ADP, một khách hàng của chúng tôi, cũng thuộc hội đồng quản trị của CIT. Vậy là chúng tôi tiếp cận với Gary, và ông này đã giới thiệu chúng tôi với CIT. Cuộc gặp đầu tiên giữa chúng tôi và CIT là cuộc gặp với giám đốc điều hành đồng thời là chủ tịch của họ, Jeffrey Peek. Thông qua kết nối các mối quan hệ, chúng tôi đã giành được

những cơ hội tưởng như không thể để lên đến cấp độ "Cao" trong lĩnh vực bán hàng qua điện thoại. Kết quả của thành công này là thương vụ hàng nghìn người sử dụng và chu trình bán hàng vô cùng ngắn.

Tập trung vào "Tại Sao Không"

Mọi người thường nghĩ đến những lý do khiến một hợp đồng được ký kết, nhưng sẽ khôn ngoan hơn nếu tập trung vào các lý do khiến hợp đồng KHÔNG được ký kết. Hãy nghĩ đến 5 hoặc 6 vấn đề có thể là trở ngại cho hợp đồng. Sau đó phác thảo cách bạn sẽ ứng phó trong những trường hợp ấy trước. Tập trung vào câu hỏi "Tại sao" khiến bạn trở nên nổi trội so với các đối thủ cạnh tranh; nhưng tập trung vào câu hỏi "Tại sao không" giúp bạn tạo ra được những lợi thế đáng kể để đánh bại họ.

Luôn kết thúc hợp đồng trên bàn làm việc

Nếu một hợp đồng đã sẵn sàng, hãy ký kết luôn. Điều này loại bỏ được nguy cơ có những khách hàng không đảm nhiệm công việc đó nữa hoặc thị trường có vấn đề. Gần đây, khi nhận thấy một hợp đồng trị giá nhiều triệu đô-la có nguy cơ bị hủy bỏ, chúng tôi đã làm mọi cách để tạo ra một hoàn cảnh cấp bách khiến cho hợp đồng phải được ký kết ngay. Chúng tôi đã làm tốt: hai tuần sau, CIO, đồng thời là người quản lý dự án đó của chúng tôi đã rời khỏi công ty, nhưng trước đó, hợp đồng với chúng tôi đã được ký kết. Lẽ ra chúng tôi có thể tiếp tục đàm phán để có được hợp đồng lớn hơn, nhưng chúng tôi đã quyết định thà ký được hợp đồng nhỏ hơn còn hơn là không gì hết.

Có mặt kịp thời, đúng lúc

Bạn không thể biết mọi thứ về khách hàng của mình chỉ bằng các cuộc gọi điện. Hãy đến thăm nơi làm việc của khách hàng – thường xuyên. Điều đó thắt chặt mối quan hệ giữa bạn và khách hàng, khiến họ tin tưởng bạn và tạo ra một sự tương tác.

Những điều hài hước tạo ra những cơ hội bất ngờ

Phải nắm được các khách hàng sử dụng dịch vụ của bạn đặc biệt như thế nào. Phải biết bạn nên đến bộ phận nào, làm việc với ai và tại sao. Tập hợp những điều hài hước giữa hai bên và sử dụng những thông tin ấy để xây dựng sự tin tưởng của khách hàng tiềm năng.

Chuẩn bị trước các giấy tờ

Đừng mải chạy theo với hợp đồng mà quên mất các giấy tờ, hồ sơ. Bạn sẽ phải trả giá vì điều đó.

Đàm phán công bằng

Người bán hàng tài ba là người có đủ tự tin để nói không trong đàm phán. Nên cân nhắc mọi thứ trước khi bạn quyết định nói đồng ý với bất cứ điều khoản nào. Đề nghị khách hàng mở thêm tài khoản sử dụng, cụ thể là ngày ký kết hoặc một cuộc họp báo công bố về hợp đồng. Tiết lộ thông tin về những hợp đồng mới trên báo chí, ví dụ như hợp đồng với SunGard, giúp chúng tôi có được vị thế và tiềm năng hợp tác với các công ty và tổ chức tài chính khác. Hợp đồng với SunGard đã chứng thực dịch vụ của chúng tôi là đáng tin cậy và an toàn, và giúp chúng tôi có được hợp đồng với công ty tiếp theo, công ty dịch vụ tuyển dụng lớn mạnh ADP. (Các thông tin có thể tiết lộ về bản hợp đồng là: đảm bảo bạn được quyền công bố hợp đồng đó, trong đó lý giải tại sao công ty đó lại chọn dịch vụ của bạn, và bạn đã đánh bại được những đối thủ nào, nhưng thông tin về giá trị hợp đồng thì không được tiết lộ.)

Chia sẽ những trải nghiệm tốt nhất

Ăn mừng chiến thắng – và hãy học hỏi từ những thành công ấy. Hãy gửi những bức thư điện tử chúc mừng và những báo cáo tuyệt vời đến mọi thành viên trong nhóm, để họ biết rằng họ đã làm được những gì và sử dụng chúng trong những thương vụ tiếp theo.

Đi tiếp

Hãy nỗ lực giành được những hợp đồng mà có thể giúp công ty của bạn bước lên một cấp độ mới. Các hợp đồng ấy chính là những cuộc cách mạng trong tiến trình phát triển của doanh nghiệp. Chúng chứng minh rằng công ty đã bán được những mô hình bán hàng và thách thức mọi người bước tiếp đến thứ bậc cao hơn như chinh phục những khách hàng lớn hơn, như Dell và Japan Post – những thay đổi lớn đối với công ty của bạn.

Bài học 47: Thử nghiệm và mở rộng

Chúng tôi bắt đầu với 80 người dùng của ADP và 75 người dùng của Merril Lynch; ban đầu, cả hai công ty đều hứa hẹn sẽ mua tới hàng nghìn tài khoản, và sau đó, chúng tôi có cơ hội để chứng minh dịch vụ của mình. Chúng tôi nhận ra rằng khi bắt đầu một cái gì đó, bạn không thể đòi hỏi nhận được sự ủng hộ của cả một

công ty. Hãy bắt đầu với một chi nhánh nhỏ. Mọi công ty đều muốn giới hạn những rủi ro trong đầu tư, và họ sẽ cân nhắc cơ hội được thử sử dụng dịch vụ ở cấp độ nhỏ, được trải nghiệm những lợi ích mà dịch vụ mang lại, và rồi sau đó mới bỏ thêm tiền để đầu tư và sử dụng dịch vụ. Điều này đánh dấu một sự thay đổi cơ bản trong ngành công nghiệp phần mềm truyền thống, khi mà các công ty không được dùng thử sản phẩm và có nguy cơ mua phải một gói rủi ro lớn. Cuối cùng thì, nó đều có chung một mục đích, đồng thời nó giúp công ty mới giành thắng lợi trước các công ty lớn hơn và có được nhiều khách hàng hơn.

Một khi bạn đã thành công với một vài phòng ban, bạn sẽ có nhiều cơ hội để thuyết phục cả công ty sử dụng dịch vụ và phát triển sự cam kết của bạn. Mục đích là: giá thành của dịch vụ sẽ rẻ hơn so với bảng giá, và cũng dễ triển khai hơn.

Chuyển từ "Thử và Mua" sang "Mua và Thử"

Chúng tôi bắt đầu với phiên bản dùng thử: 5 thuê bao miễn phí trong vòng một năm. Đây là chiến lược "gieo mầm và phát triển" mà chúng tôi sử dụng ban đầu để phục vụ những công ty nhỏ và các bộ phận nhỏ trong một công ty lớn. Sau khi đã có những hợp đồng lớn hơn, chúng tôi xây dựng những chương trình thử nghiệm trả trước, trong đó khách hàng sẽ "mua và được dùng thử" dịch vụ của chúng tôi trước khi ký kết một hợp đồng lớn. Cả hai phương pháp khuyến mại này đều được ủng hộ – và mang lại những hợp đồng lớn hơn về sau.

Bài học 48: Từ bỏ những chiến lược không còn hữu dụng

Khi hệ thống phân phối của chúng tôi lớn mạnh lên, chúng tôi nhanh chóng nhận ra một vài chiến lược trước đây rất hữu dụng thì đến nay không còn giá trị nữa. Ví dụ điển hình là các chương trình sử dụng dịch vụ miễn phí trước đây được coi là xương sống tạo nên thành công của chúng tôi. Vài tháng sau khi có được hợp đồng với các công ty lớn, Frank van Veenendaal trao đổi với tôi rằng các bản dùng thử – và những chương trình cho phép người dùng sử dụng dịch vụ quá dễ dàng – đang cản bước tiến của công ty.

Frank cho rằng khách hàng sẽ không suy nghĩ nghiêm túc về dịch vụ salesforce.com mà họ đang được tận hưởng nếu họ không phải đầu tư nhiều để được sử dụng nó. Ông cũng cho rằng người dùng sẽ không đánh giá sản phẩm một cách cẩn trọng và thúc đẩy cấp trên của họ đồng ý sử dụng dịch vụ. Sự lơ là này không có lợi cho

sự nghiệp bán hàng của khách hàng – và cả công việc kinh doanh của chúng tôi nữa.

"Có từ 10% đến 15% khả năng người sử dụng thử của salesforce.com sẽ được nghe câu "Tôi không chấp nhận", Frank nói với tôi. Ông vẫn thúc giục tôi thay đổi chiến lược và cho rằng đó là cách chúng tôi hỗ trợ dịch vụ của mình. Tôi biết rằng ông ấy đúng: đã đến lúc ngừng quảng bá sản phẩm như thể đó là một dịch vụ không đáng giá để người ta phải chi trả tiền sử dụng hàng tháng và chi phí hỗ trợ sử dụng dịch vụ.

Thay vì tiếp tục ẩn mình, chúng tôi cần tôn trọng tiến trình phát triển của doanh nghiệp.

Một trong những thay đổi mà chúng tôi tiến hành đó là giới thiệu một bản dùng thử phức tạp hơn – một bằng chứng cho các công ty lớn thấy rằng chúng tôi có đủ giải pháp cho nhu cầu của họ. Và vì phải chi phí cho việc xây dựng những bản dùng thử phức tạp hơn nên chúng tôi yêu cầu khách hàng cũng phải đầu tư nhiều tiền hơn để được sử dụng dịch vụ, chúng tôi cung cấp cả dịch vụ "mua và thử". Chúng tôi thấy rằng đó là một trò chơi hai mặt, chúng tôi vừa dễ dàng tiếp cận với những thương vụ kinh doanh có lợi nhuận hơn vừa có thể hỗ trợ khách hàng được nhiều hơn về cả kỹ thuật lẫn tổ chức.

Bài học 49: Củng cố sự quan tâm tới khách hàng cũ

Mặc dù tất cả các công ty đều cần tìm kiếm khách hàng mới, nhưng họ cũng không bao giờ được quên những khách hàng cũ. Chúng tôi đã xây dựng một mô hình quản trị khách hàng (CSM) thành công nhằm đảm bảo khách hàng cũ tiếp tục sử dụng dịch vụ. Mô hình SaaS cho phép khách hàng dễ dàng thay đổi nếu họ thấy dịch vụ không giúp ích được gì cho họ, nó không ép khách hàng phải sử dụng dịch vụ trả trước hay chịu đựng sự thay đổi khi cơ sở hạ tầng kỹ thuật.

Chúng tôi có thể biết được khi người dùng đang đăng nhập ứng dụng của Salesforce (vì nó chạy trên hệ thống máy tính của chúng tôi) có thành công hay không, anh ta có thu thập được gì không, và từ đó, chúng tôi biết được tương đối chắc chắn là cuối cùng khách hàng này có ký hợp đồng hay không. Đội ngũ CSM của chúng tôi thường xuyên hỏi thăm những khách hàng này, tìm hiểu những vấn đề mà họ gặp phải và xử lý giúp miễn phí. Bộ phận CSM hoạt động rất hiệu quả: đến 90% khách hàng cũ của salesforce.com tiếp tục sử dụng dịch vụ (bao gồm cả những khách

hàng đã chuyển việc).

Bài học 50: Dịch vụ đính kèm và cải tiến

Khi công ty ngày càng mở rộng và có thêm nhiều khách hàng lớn, chúng tôi nhận thấy cần phải thay đổi phương thức cài đặt kiểu "tự-mình-thực-hiện". Dịch vụ của chúng tôi được thiết kế cho những doanh nghiệp lớn nên cần phải hợp lý hơn, và những khách hàng lớn, đặc biệt là khi truy cập vào một hệ thống lớn, sẽ tìm kiếm và hy vọng vào một bản hướng dẫn sử dụng chuẩn mực hơn bản cũ. Để đáp ứng yêu cầu này, chúng tôi tập trung xây dựng một nhóm dịch vụ chuyên nghiệp. Phiên bản mới này phải đáp ứng nhiều cấp độ: giúp khách hàng nhận diện được dịch vụ của chúng tôi; giúp chúng tôi quảng bá sự chuyên nghiệp của mình và tạo thêm những dịch vụ hỗ trợ để bán. (Phòng kinh doanh nhận được nhiều yêu cầu đặt hàng cho những dịch vụ hỗ trợ nhiều hơn cả sản phẩm chính).

Điều này làm chúng tôi nảy ra ý định xây dựng cả một dịch vụ mở rộng chuyên nghiệp, giúp chúng tôi xây dựng một đội bán hàng đẳng cấp quốc tế và chăm sóc khách hàng hiệu quả hơn. Đó là mục tiêu mà chúng tôi luôn hướng tới: làm cho mỗi khách hàng đều cảm thấy chúng tôi chỉ phục vụ có mình họ và phiên bản dịch vụ này thực sự đáp ứng được mục tiêu ấy.

Tôi luôn tự nhủ phải luôn cởi mở với khách hàng. Ai cũng có thể gửi email trực tiếp cho tôi (theo địa chỉ ceo@salesforce.com) thực tế là mọi người thường xuyên gửi thư cho tôi. Tôi trả lời từng email của khách hàng. Chỉ cần nghe thấy CEO của một công ty nào đó phàn nàn về dịch vụ của chúng tôi, tôi lập tức trả lời thư và yêu cầu một nhân viên chuyên trách xem xét kỹ lưỡng vấn đề. (Tôi thường đồng gửi thư trả lời khách hàng cho cả nhân viên phụ trách chăm sóc khách hàng, và đề nghị khách hàng cùng theo dõi xem vấn đề được giải quyết như thế nào.) Cách làm việc này rất hiệu quả: vấn đề thường được giải quyết trong vài phút và tôi cũng thường xuyên nhận được những email cảm kích của khách hàng.

Một phần quan trọng trong các dịch vụ chuyên nghiệp của chúng tôi là do các đối tác như Accenture, KPMG, Deloitte và những công ty tư vấn khác đã đề xuất và giúp chúng tôi hiện thực hóa. Chúng tôi có cách tiếp cận đặc biệt đối với những khách hàng lớn như thế này. Những chiến lược này không thể thực hiện ngay khi mới thành lập, mà chỉ khi salesforce.com cũng như ngành công nghiệp này phát triển thì chúng mới phát huy hiệu quả. Thật

phấn khởi khi thấy những công ty tư vấn khác mua dịch vụ và giúp quảng bá cho dịch vụ của mình. Trên thực tế, một trong những người sử dụng dịch vụ của salesforce.com, Mitch Wallace, hiện đang làm cho một công ty mới, Veeva Systems, vẫn đang sử dụng dịch vụ của chúng tôi, và Eric Berridge, nhân viên cũ của tôi khi còn ở Oracle, khi sang làm việc cho tập đoàn Bluewolf, một công ty tư vấn theo yêu cầu cũng đề nghị sử dụng dịch vụ của chúng tôi.

Chúng tôi cũng phấn khích khi góp phần vào sự ra đời của nhiều doanh nghiệp mới, và chúng tôi rất háo hức đón chào những đối tác mới gia nhập hệ thống của mình, cũng như khi họ giúp chúng tôi bán dịch vụ và phát triển. Đồng thời, chúng tôi vẫn phát triển đội ngũ dịch vụ của mình. Chúng tôi nỗ lực biến đội ngũ của mình trở thành một tổ chức dịch vụ chuyên nghiệp. Chúng tôi nhận ra rằng có rất nhiều doanh nghiệp, như Dell chẳng hạn, có nhu cầu sử dụng salesforce.com. Một số người, như Bob Ridout – cựu CIO của DuPont, một chuyên gia trong lĩnh vực IT còn yêu cầu sự hiện diện của tôi. Trên tất cả, chúng tôi sẵn sàng làm bất cứ điều gì để đảm bảo khách hàng thỏa mãn và thành công.

Chúng tôi phải làm như vậy bởi đó là yêu cầu đổi mới, nhưng hiểu được ý nghĩa của việc làm khách hàng hài lòng là bài học mà tất cả các công ty đều phải học tập.

Bài học 51: Thành công là yếu tố quan trọng nhất trong bán hàng

Khi bắt đầu thành lập salesforce.com, công ty của chúng tôi bán hệ thống phần mềm riêng rẽ cho các công ty nhỏ, vừa và lớn. Chúng tôi muốn thay đổi điều đó và cung cấp cho tất cả mọi người cùng một sản phẩm và dịch vụ hiệu quả như nhau. Như tôi vẫn nhớ, thì mọi người nói rằng chúng tôi không thể phục vụ mọi thị trường – họ nói rằng không thể làm như vậy được.

Phải thừa nhận rằng, tiến trình phát triển của chúng tôi không luôn thuận lợi như hình dung ban đầu, nhưng chiến dịch gieo trồng và phát triển của chúng tôi đã chứng minh tính hiệu quả của nó. Việc bắt đầu với các công ty nhỏ và dần phát triển chiếm lĩnh thị trường với các công ty lớn đã phát huy hiệu quả. Khi chúng tôi phát triển dòng sản phẩm phục vụ các công ty lớn, chúng tôi cũng phục vụ tương tự cho các phòng ban nhỏ trong một công ty lớn. Điều tuyệt vời là không cần biết công ty của khách hàng lớn nhỏ ra sao, ở đâu, chúng tôi cũng áp dụng phương châm bán hàng xuyên suốt: chúng tôi không bán sản phẩm cụ thể. Chúng tôi bán mô hình và bán "sự thành công" cho khách

hàng. Ngày nay, 1/3 doanh thu của chúng tôi là từ các công ty nhỏ, 1/3 từ các công ty vừa, và 1/3 từ các công ty lớn, trong đó có Cisco, công ty tài chính E*TRADE và Starbucks.

Khách hàng tuyệt vời nhất của chúng tôi cũng chính là những người bán hàng giỏi nhất. Ví dụ, sau khi chúng tôi chứng minh được chất lượng dịch vụ của mình với Dell, công ty này đã giới thiệu chúng tôi cho hai đối tác lớn nhất của họ, và rồi họ cũng trở thành khách hàng của chúng tôi. Điều tốt nhất mà bạn có thể làm để bán được sản phẩm của mình là mang lại sự thịnh vượng cho một khách hàng vui vẻ. Những khách hàng hài lòng với dịch vụ của bạn chính là đạo quân hùng mạnh nhất trong số những đạo quân bán hàng của bạn.

Con đường đi đến thành công

Có những thông số mà bạn có thể sử dụng để đo lường hiệu quả của đội ngũ bán hàng. Nắm bắt được những thông số này sẽ giúp đội ngũ bán hàng tính toán được doanh thu và xây dựng kế hoạch tài chính:

• Doanh thu tại chỗ

• Lượng truy cập Web

• Tỷ lệ tái ký kết hợp đồng

• Tỷ lệ chuyển đổi lãnh đạo của các công ty

• Tỷ lệ ký kết hợp đồng

• Tỷ lệ các doanh nghiệp là khách hàng mới ít hơn so với tỷ lệ khách hàng cũ mua thêm sản phẩm kèm theo. (Nếu bạn có nhiều khách hàng cũ mua thêm sản phẩm kèm theo hơn là khách hàng mới ký hợp đồng, thì năm tới bạn sẽ không còn khách hàng cũ nào để mua thêm sản phẩm kèm theo cả.)

• Thời gian chu kỳ bán hàng

• Hiệu suất bán hàng (tỷ lệ hợp đồng được ký kết trung bình mỗi tháng của một nhân viên bán hàng)

Phần V
CẨM NANG CÔNG NGHỆ

Làm sao để ngày càng phát triển sản phẩm mà khách hàng yêu thích?

Bài học 52: Dũng cảm theo đuổi con đường mới – Trước khi nó trở thành lối mòn

Tôi nảy ra ý tưởng xây dựng salesforce.com khi đang ngủ. Đúng theo nghĩa đen. Tôi có một giấc mơ thật kỳ lạ, trong mơ tôi vào trang Amazon.com, nhưng thay vì thấy sách vở, đĩa CD hay DVD, tôi lại thấy toàn những Tài khoản, Liên lạc, Cơ hội, Dự đoán, và Báo cáo. Tỉnh dậy, tôi gần như hình dung rõ ràng những việc mình sẽ phải làm. Câu nói của Walt Disney như vang lên trong đầu tôi: "Nếu bạn có thể mơ về điều gì đó, thì bạn sẽ thực hiện được nó". Cho đến lúc đó, tôi còn chưa có ý niệm gì về con đường để thực hiện ước mơ của mình.

Mọi thứ dựa trên công nghệ có thể kích hoạt một dịch vụ kinh doanh dựa trên nền tảng Internet mà số đông người dùng có thể cùng sử dụng. Salesforce.com cũng tạo ra nhiều luồng dư luận với các chương trình quảng cáo tiếp thị không theo thói thường, nhưng động cơ thực sự thúc đẩy chúng tôi – một yếu tố mà thành công của chúng tôi hoàn toàn phụ thuộc vào nó – đó là khát khao tạo ra được một dịch vụ mà khách hàng yêu thích. Khách hàng sẽ không nồng nhiệt tham dự các sự kiện do công ty tổ chức, các mẹo mực lạ thường sẽ không phát huy tác dụng, và nhân viên kinh doanh sẽ không thể hoàn thành định mức nếu chúng tôi không cung cấp được một dịch vụ như chúng tôi hứa hẹn.

Trước đây, các công ty như Oracle đã phát triển bằng cách luôn mong muốn tạo ra một thứ gì đó phục vụ cho những công ty lớn nhất thế giới. Các hệ thống được xây dựng trên một số phần mềm

và phần cứng có khả năng quản trị thông tin của tất cả nhân viên General Motors hay General Electric. Đó là một đòi hỏi cao, nhưng chúng tôi còn làm được nhiều hơn thế. Chúng tôi đã tạo ra một dịch vụ duy nhất quản trị thông tin của tất cả các công ty trên thế giới vào cùng một lúc.

Để thiết kế một hệ thống không giới hạn, chúng tôi phải có cách tư duy khác biệt về thiết kế phần mềm. Như Parker Harris thường nói: "Chúng ta cần phải xây dựng hệ thống đó từ nền tảng Internet." Dịch vụ đó phải là một hệ thống logic có 100% máy chủ đặt tại salesforce.com, trong đó người dùng và khách hàng mới sẽ cùng được sử dụng dịch vụ. Điều này cho phép tất cả các khách hàng đều được hưởng lợi, giống như sử dụng cùng một nguồn tài nguyên chung (hệ thống IT như công cụ quản lý cơ sở dữ liệu, dung lượng ổ cứng và bảo mật), điều này sẽ tối giản được rủi ro và chi phí. Song song với đó, mỗi khách hàng, về phần mình, đều nhận được phần dịch vụ đảm bảo, trải nghiệm hệ thống dữ liệu riêng, theo logic và nhu cầu.

Chúng tôi gọi hệ thống công nghệ ấy là "đa dụng" và có thể hình dung về nó như một tòa nhà cao tầng trong đó những người thuê các căn hộ bỏ ra những khoản chi phí bằng nhau, và được thụ hưởng những quyền lợi giống nhau như hệ thống bảo vệ, giặt là… nhưng vẫn có căn hộ riêng và được tùy ý trang trí theo ý mình. Các dịch vụ dành cho người dùng như Yahoo! Mail hay Hotmail của Microsoft cũng sử dụng mô hình này – khách hàng của họ đăng nhập vào hòm thư điện tử với giá rẻ (thậm chí là miễn phí) thông qua một trình duyệt mà không cần phải cài đặt bất cứ phần mềm nào, và đó là cách mà hàng triệu người dùng cùng chia sẻ tầng sau của một hệ thống. Các công ty này không cần phải thiết lập server mới cho mỗi khách hàng. Tương tự, chúng tôi nghĩ rằng các nhà cung cấp ứng dụng doanh nghiệp không cần phải thiết lập server mới cho mỗi khách hàng mà có thể xây dựng một hệ thống cho tất cả mọi người cùng sử dụng.

Mặc dù chúng tôi tin rằng mô hình công nghệ này là cách để giảm thiểu gánh nặng hoạt động cho người dùng, nhưng mô hình SaaS của chúng tôi cho phép người dùng hoàn toàn làm chủ dữ liệu độc quyền của họ, nhưng dữ liệu ấy được đặt trong "ngôi nhà" là server của chúng tôi – sau đó họ lại "thuê" phần mềm của chúng tôi để đăng nhập vào dữ liệu của họ – có thể sẽ bị nhiều người sẽ cho là điên rồ.

Chúng tôi phải nghe đi nghe lại những nhận xét liên quan đến vấn đề này như: chắc chắn sẽ mất kiểm soát nặng nề. Tôi cho rằng

những lo lắng ấy mang cảm tính nhiều hơn là lý trí, nhưng nó sẽ tạo ra áp lực khiến chúng tôi phải chuyển hướng. Các nhà đầu tư mạo hiểm còn lập luận rằng chúng tôi nên xây dựng một mô hình công nghệ có thể đáp ứng nhu cầu: tạo ra một mô hình thu hút những công ty nhỏ, và một gói phần mềm "cây nhà lá vườn" có những tính năng tương tự các phần mềm mà các công ty truyền thống thường mời gọi khách hàng là các công ty lớn.

Dù thế nào thì chúng tôi cũng đã quyết định như vậy. Mặc dù trong một số trường hợp, việc cẩn thận để không đưa ra những quyết định sai lầm là rất khôn ngoan, nhưng ý tưởng của chúng tôi sẽ không mang lại điều gì nếu chúng tôi không lập tức đưa ra một lựa chọn. Thậm chí nó sẽ phá hủy tất cả. Để thực sự thu được lợi ích từ một mô hình theo yêu cầu, tất cả khách hàng của chúng tôi đều phải sử dụng một phiên bản khi chúng tôi quyết định duy trì và nâng cấp – các lợi ích mà mô hình công nghệ cho phép chúng tôi tiếp tục tạo ra – tất cả mọi người đều tự động được nhận những tính năng giống nhau. (Theo mô hình phần mềm nội bộ, người dùng không bao giờ được tự động cập nhật phiên bản mới nhất. Trên thực tế, những nâng cấp nếu có, các công ty, cả những công ty phần mềm như SAP, cũng sẽ thành lập một nhóm nhân viên thực hiện công việc thúc ép khách hàng mua và cài đặt phiên bản phần mềm mới của họ!)

Ngoài ra, còn có một lý do khiến chúng tôi không thể đưa ra lựa chọn. Chúng tôi tin rằng đã đến lúc phần mềm truyền thống hết thời – rằng tất cả các công ty rồi sẽ chuyển qua dùng Internet thay cho tất cả những phần mềm họ từng cài đặt trong máy tính của mình. Đó là niềm tin của chúng tôi. Làm sao chúng tôi có thể xây dựng một phương án phần mềm trong khi lại cố phá hủy thành trì ấy được? Và khi cố gắng đi ngược lại những thói thường, chúng tôi đã tìm ra bí kíp để thành công trong ngành công nghiệp công nghệ. Các công ty sẽ không nhìn thấy những đổi mới cho đến khi nó trở thành xu hướng của thị trường, nhưng họ cũng cần dũng khí để theo đuổi "con đường mới" ấy rất nhiều năm, trước khi nó được chấp nhận, thậm chí là được thấu hiểu.

Bài học 53: Đầu tư dài hạn theo nguyên lý thiết lập nền tảng vững chắc

Trong những ngày đầu thành lập salesforce.com, đội ngũ bé nhỏ của chúng tôi tin rằng ý tưởng này sẽ đơm hoa kết trái, nhưng chúng tôi không thể biết chắc là mình sẽ phải đi đến bao giờ. Chúng tôi có thể chờ đợi bao lâu để cho ra một sản phẩm? Sẽ có bao nhiêu người sử dụng? Chúng tôi phải làm thế nào để biến nó

thành sự thật?

Chúng tôi lập trình trên tư duy đường dài. Một ngày, Parker, Dave và Frank, ba lập trình viên của chúng tôi đã phát triển nguyên tắc chỉ đạo của riêng họ về hệ thống như sau: "Đó phải là một sản phẩm có tốc độ nhanh, đơn giản và chính xác ngay từ lần đầu tiên sử dụng (có phải chúng tôi đã đề cập đến yếu tố nhanh rồi không?)." Họ đã viết những "nguyên tắc" ấy trên một tấm bảng, và bị "mắc kẹt" với chúng. Họ hối thúc chúng tôi sáng tạo ra những lệnh đơn giản và hiệu quả, và đó chính là những điều giúp chúng tôi có thể "lột xác".

Làm nhanh trở thành nguyên tắc số một đối với bất cứ công ty nào. Đấy là yếu tố tiên quyết với chúng tôi vì chúng tôi đang bán dịch vụ cho những người làm kinh doanh: họ cần thông tin nhanh và họ có xu hướng thiếu kiên nhẫn. Yếu tố nhanh trở thành điểm sáng cho mô hình của chúng tôi; nếu nó không nhanh, người ta sẽ không sử dụng nó.

Nguyên tắc thứ hai là đơn giản, đã hỗ trợ chúng tôi xây dựng một dịch vụ dễ sử dụng như thể người ta mua một cuốn sách trên Amazon.com vậy. Sự đơn giản còn có tác dụng hỗ trợ mục tiêu đầu tiên của chúng tôi – đó là nhanh. Một lập trình viên điển hình vào thời điểm ấy là người có tư duy "lớn", sẽ phải viết những dòng lệnh cầu kỳ. Chúng tôi không cần điều đó; các lệnh phức tạp sẽ chỉ cồng kềnh và chậm chạp mà thôi. Chúng tôi tối giản tất cả các câu lệnh. Cấu trúc ấy cũng giúp cho việc sửa chữa những sai lầm trở nên dễ dàng.

Khi xác định phải tạo ra một dịch vụ sử dụng được ngay từ lần đầu tiên, chúng tôi đã biết rằng đó là con đường duy nhất, không có cách nào khác. Sự phát triển phần mềm đã trở nên vô cùng phức tạp. Áp lực đặt ra lúc này là phải giới thiệu sản phẩm dùng thử và tìm ra giải pháp "làm tắt" để kịp thời hạn. Parker, Dave, Frank và tôi đã thấm thía việc làm tắt đã châm đóm cho những vấn đề nảy sinh về sau như thế nào. Chúng tôi hiểu rằng sản phẩm dùng thử phải tạo dựng nền tảng cho một sản phẩm hoàn chỉnh. Nếu nó gặp rắc rối ngay khi ra mắt thì làm sao có thể trụ vững với thời gian được. Trên thực tế, đã có rất nhiều trường hợp lỗi code được phát hiện khi các lập trình viên muốn "làm tắt". Những "thảm họa" như thế đầy rẫy trong ngành công nghiệp phần mềm. Chúng tôi không muốn mắc phải lỗi đó.

Bài học 54: Noi gương các công ty đã được khách hàng yêu mến

Mô hình phát triển mà chúng tôi theo đuổi rất khác so với mô hình mà chúng tôi biết và sử dụng của các doanh nghiệp ở Mỹ trong thập niên 1990. Các phần mềm doanh nghiệp thường được xây dựng bởi các kỹ sư làm việc trong các khu văn phòng, hầu như không có sự tiếp xúc với khách hàng cho đến khi "kế hoạch 5 năm" được hoàn thiện. Sự cách biệt này cản trở nghiêm trọng sự cải tiến trong ngành công nghiệp phần mềm. Các công ty không phát triển kịp với nhu cầu của khách hàng.

Các công ty tiếp xúc trực tiếp với người dùng như Google, eBay và Yahoo! là những người đầu tiên có tốc độ phát triển nhịp nhàng. Lập trình viên của các công ty này không học ở MIA hàng nhiều năm trời, rồi đột nhiên "khắc xuất" tất cả những kiến thức học được vào cùng một lúc. Những công ty này chỉ phát triển duy nhất một ứng dụng (Google và Yahoo! khởi đầu với công cụ tìm kiếm, với eBay là bán đấu giá) và họ tập trung xây dựng một sản phẩm duy nhất phù hợp với những gì họ đo lường được về khả năng ứng dụng của sản phẩm đó trên thực tế. Điều này tạo ra một quy trình kéo dài trong nhiều tuần lễ, thay vì nhiều năm. Cung cấp một dịch vụ trên Internet cho phép chúng ta tham gia cùng người dùng nhiều hơn, quan sát họ một cách hiệu quả hơn và cam kết với khách hàng những gì chúng ta tin tưởng có thể tạo dựng được trong tương lai của ngànhcông nghiệp phần mềm.

Mặc dù mỗi thành viên sáng lập của salesforce.com đều mang trong mình rất nhiều tham vọng và năng lực, nhưng chúng tôi cũng biết rằng nguy cơ lớn nhất với một công ty công nghệ non trẻ là làm quá nhiều thứ cùng một lúc. Mục tiêu tối thượng của chúng tôi là tạo ra một dòng sản phẩm hợp lý, có thể phục vụ tất cả mọi người, nhưng không phải bắt đầu bằng việc tạo ra một sản phẩm phù hợp với mọi mô hình doanh nghiệp. Cần phải mất nhiều năm và đầu tư không ngừng nghỉ để tạo ra một sản phẩm phức hợp, và chúng tôi cần thời gian để hoàn thiện nó. Trong khoảng thời gian ấy, chúng tôi chấp nhận sẽ đánh mất một mẩu trong miếng bánh thị phần. Nhưng như thế còn tốt hơn là tạo ra một sản phẩm hổ lốn mà không hề quan tâm đến những nhận xét vô giá của khách hàng và không hiểu rằng chính những nhận xét của khách hàng sẽ là cẩm nang giúp chúng tôi xây dựng những thứ mới mẻ trong tương lai.

Bài học 55: Đừng ôm đồm; hãy đứng trên vai người khổng lồ chứ đừng xây mới

Khi muốn cải tiến công nghệ, chúng tôi buộc phải "đặt cược" với những thứ đang tồn tại. Trước tiên, chúng tôi phải đặt cược trên

Internet và trên ngôn ngữ lập trình Java trên Internet. Thứ hai, chúng tôi dựa vào cơ sở dữ liệu của Oracle. Hệ thống dữ liệu này lớn nhất và nhanh nhất, và chúng tôi phải làm quen với nó, không có lý do gì phải xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu mới cho riêng mình. Có những phương án khác ít tốn kém hơn nhưng chúng tôi không tự tin về khả năng thích ứng của chúng. Giờ đây, hệ thống quản lý dữ liệu của chúng tôi vẫn là hệ thống cơ sở dữ liệu của người khổng lồ Oracle nhưng đã được chúng tôi cải biến cho mỗi mục đích, và chúng tôi hoàn toàn có thể tiếp tục cập nhật hệ thống dữ liệu này.

Bí quyết xây dựng một công nghệ thành công không phải là nhờ chúng tôi dám đánh cược với những gã khổng lồ trong ngành công nghệ, mà còn bởi các nhà điều hành công ty cung cấp đã cam kết với tư cách cá nhân cho thành công của chúng tôi. Ngày nay, hơn bao giờ hết, các công ty không phải xây dựng công nghệ mới hoàn toàn nữa; bạn có thể xây dựng nền tảng Internet và truy cập vào những trung tâm phân phối, trung tâm dữ liệu và nguồn máy tính. Mô hình điện toán đám mây giúp tiết kiệm thời gian và chi phí. Tất cả các công ty đều được hưởng lợi khi họ chỉ phải tập trung vào đổi mới và sáng tạo, thay vì vào cơ sở hạ tầng.

Hãy xem Appirio, một công ty phần mềm và dịch vụ sử dụng hoàn toàn mô hình điện toán đám mây. Nó đã phát triển từ 0 lên 150 nhân viên trên 23 bang và 3 quốc gia trong vòng hai năm rưỡi – và chỉ phải chi trả ít hơn 1/3 so với chi phí mà một công ty có quy mô tương tự phải chi trả cho dịch vụ IT. "Nhờ 'đám mây' mà chúng tôi có thể tiết kiệm được tiền bạc và đổi mới cách làm việc", nhà đồng sáng lập, đồng thời là giám đốc tiếp thị của công ty, Narinder Singh phát biểu. "Chúng tôi giống như là thế hệ tiếp theo của IBM nhưng không phụ thuộc vào phần cứng."

Bài học 56: Minh bạch và xây dựng lòng tin

Một trong những vấn đề lớn nhất của bất cứ công ty điện toán đám mây nào là đảm bảo sự đáng tin cậy của dịch vụ. Chúng tôi đã phải nỗ lực rất nhiều để khẳng định với khách hàng dịch vụ của chúng tôi luôn sẵn sàng, ví như thiết lập để hệ thống cơ sở dữ liệu có thể chạy trên vài server khác nhau, phòng khi một server bị lỗi thì những cái khác vẫn tiếp tục hoạt động. Cuối năm 2005, trang web của chúng tôi bị lỗi lần đầu tiên. Lập tức khách hàng phản hồi cho rằng dịch vụ của chúng tôi không đáng tin cậy. Lúc đó, một đối thủ cạnh tranh đã lợi dụng cơ hội và làm cho vấn đề trở nên tệ hại hơn bằng cách đăng nhập để sử dụng dịch vụ dùng thử miễn phí của chúng tôi – và liên tục cung cấp thông tin cho

báo chí mỗi khi gặp sự cố. Ngay lập tức, chỉ sau vài phút, các phóng viên đã vây quanh chúng tôi để tìm kiếm câu trả lời. Trước đó, cam kết cung cấp dịch vụ đáng tin cậy của salesforce.com đã được báo chí đưa tin rầm rộ, do vậy chúng tôi lâm vào một tình huống thực sự nghiêm trọng.

Trong thời gian mắc kẹt với những vấn đề này, công việc của chúng tôi gần như đã hoàn thành đến 99%, dịch vụ của chúng tôi cũng tốt hơn và đáng tin cậy hơn phần mềm, nhưng bất cứ sự đứt đoạn nào cũng có thể khiến khách hàng nổi cáu. Chúng tôi đã đánh mất lòng tin của họ.

Salesforce.com đang bước vào một thời kỳ đầy thử thách. Có những vấn đề cơ bản với mô hình công nghệ của chúng tôi, và không biết liệu chúng tôi có thể tiếp tục phát triển dựa trên nền tảng mã nền hiện tại của mình hay không. Chúng tôi tự hỏi liệu công nghệ đã đạt tới trình độ như nó phải làm được hay không, và liệu chúng tôi có khả năng theo kịp ở trình độ của sự sáng tạo đó hay không.

Parker và cả đội kỹ thuật đã hết sức nỗ lực xử lý trục trặc bằng cách làm việc với các nhà cung cấp của Oracle, Sun, Veritas và xây dựng lại phần mềm, đồng thời xử lý hàng loạt việc khác. Chúng tôi quyết định tập trung toàn bộ nguồn lực công nghệ để xử lý vấn đề này. Mọi việc nhằm phát triển các tính năng mới đều tạm thời dừng lại. Trong khi các kỹ sư làm việc chạy đua với thời gian để tìm giải pháp, thì tất cả những người còn lại đều không biết nên ứng phó với các chỉ trích ngày càng leo thang như thế nào. Không ai biết phải nói gì với khách hàng hay báo chí, nhưng chúng tôi tin rằng chiến lược tối thiểu hóa và ngăn chặn luồng dư luận là tốt nhất với mình vào thời điểm đó.

Khi ấy, tôi có cảm giác rằng việc quan tâm đến dư luận không nên là mối quan tâm của mình. Tôi nghĩ rằng chúng tôi cần tập trung vào công nghệ và duy trì lợi nhuận trong khả năng có thể cho đến khi vấn đề được giải quyết. Tôi nghĩ một khi mọi việc đã được xử lý, thì chúng tôi có thể trả lời dư luận bằng một lời giải thích chân thành và thông báo tin tốt lành. Chúng tôi ngừng nhận điện thoại, và cũng không gọi lại cho khách hàng. Phương án này có vẻ an toàn cho chúng tôi, nhưng lại không phải là cách ứng xử thông thường của salesforce.com, điều này khiến chúng tôi cảm thấy không hề thoải mái.

"Chúng ta chưa bao giờ làm thế; chúng ta là những người hay gọi cho mọi người cơ mà," Bruce Francis, phó chủ tịch phụ trách chiến

lược nói với tôi vào một ngày cao điểm của cuộc khủng hoảng. "Trốn tránh không phải là cách hay."

Tôi phải thừa nhận rằng đã có lúc tôi nghĩ nếu mình không thừa nhận sai lầm thì tức là chúng không tồn tại. Tôi đã sai lầm khi cho rằng phóng viên sẽ không viết về chúng tôi, nếu họ không có được lời bình luận từ phía chúng tôi. Tuy vậy, đó là một ảo tưởng lỗi thời. Các trang blog không quan tâm đến điều đó, họ không tuân theo những quy tắc đưa tin truyền thống mà các nhà báo và tờ báo phải tôn trọng như chỉ đưa tin cho đến khi có được sự xác nhận hay bình luận chính thức nào đó.

Chúng tôi nhận ra rằng im lặng là một chiến lược nguy hiểm. Không phải quyết định không lên tiếng là một sai lầm khủng khiếp, mà là quyết định không lên tiếng ngay lập tức. Rắc rối đã bị phóng đại lên chính bởi bản chất của SaaS: chúng tôi lưu trữ mọi thông tin, dữ liệu của khách hàng, nên họ không thể sử dụng được chính dữ liệu của họ, và không biết chuyện gì đang diễn ra. Khách hàng nổi giận.

Khi khủng hoảng nổ ra, chúng tôi lập tức tập hợp 250 quản lý hàng đầu của mình lại để họp. Sự đáng tin cậy của dịch vụ tất nhiên trở thành chủ đề căng thẳng nhất. Ngay lúc đó, chúng tôi gặp phải sự cố tồi tệ nhất. Hệ thống ngừng hoạt động, và khởi động lại hệ thống cơ sở dữ liệu khổng lồ ấy phải mất 90 phút – cả một 'thế kỷ' đối với những khách hàng hoạt động phụ thuộc vào dịch vụ. Cả khách hàng lẫn báo chí đều sôi sục tìm kiếm câu trả lời, nhưng đều không liên hệ được với ai bởi vì tất cả các quản lý của chúng tôi đều đang tham gia cuộc họp công ty.

Chúng tôi cần phải tìm ra một cách truyền thông nhanh chóng và thẳng thắn – thậm chí là công khai thừa nhận chúng tôi đã thất bại trong thời điểm đó. Parker và Bruce thúc giục tôi thông báo tình trạng của mình lên hệ thống điều khiển nội bộ (khi hệ thống hoạt động hoàn hảo thì sẽ báo hiệu màu xanh, hệ thống gặp vài trục trặc thì màu vàng, còn dịch vụ bị gián đoạn thì báo hiệu màu đỏ). Đó là một bước đi dũng cảm và táo bạo. Chúng tôi sẽ cho tất cả mọi người – bao gồm cả đối thủ cạnh tranh – thấy phương thức hoạt động hàng ngày của hệ thống. Điều đó có nghĩa là họ sẽ luôn biết khi nào hệ thống của chúng tôi chạy chậm hay bị gián đoạn. Tại sao lại có công ty phải chịu tổn thương đến mức như vậy?

Đầu tiên, tôi rất do dự. Việc khách hàng cũng có thể kiểm tra xem chuyện gì đang diễn ra bất cứ lúc nào cũng có ý nghĩa, nhưng tôi nghĩ không nên để tất cả mọi người đều biết những thông tin

mang tính nội bộ như thế. Tôi lo sợ các phóng viên cũng như các đối thủ cạnh tranh sẽ lợi dụng những thông tin ấy để chống lại chúng tôi. Tuy thế, rốt cuộc thì tôi cũng phải vượt qua nỗi sợ hãi của mình và nhận ra rằng minh bạch hoàn toàn là tất cả những gì chúng tôi cần phải làm nếu muốn khôi phục lòng tin của khách hàng đối với công ty. Điều này còn khuyến khích mọi người trong tổ chức hành xử tốt hơn bởi qua hành động này, chúng tôi đã nâng tầm trách nhiệm và giải trình của mình lên một bậc. Giữa cơn khủng hoảng, chúng tôi đã mở cửa hệ thống nội bộ cho tất cả mọi người cùng nhìn thấy. Tôi đặt tên cho nó là trang web của lòng tin.

Trang web có địa chỉ trust.salesforce.com cung cấp những thông tin cập nhật theo phút về tình hình hoạt động của hệ thống ở trạng thái lập trình sẵn, dữ liệu thông tin về tốc độ và dung lượng xử lý, báo cáo về các vụ lừa đảo trực tuyến và các phần mềm độc hại mới nhất, thông tin về các công nghệ bảo mật mới và những dịch vụ bảo mật tốt nhất. Thay vì che giấu tình trạng của mình, chúng tôi bắt đầu hướng dẫn khách hàng, những khách tiềm năng và cả giới báo chí nơi họ có thể tìm thấy những thông tin mà họ cần. Thật là thoải mái khi không phải che giấu điều gì.

Nỗ lực đó có tác dụng với các nhà báo vì họ có thể ngay lập tức biết được chuyện gì đang diễn ra. Chúng tôi cũng được hưởng lợi nhiều hơn vì đối thủ cạnh tranh sẽ không còn sử dụng được chiêu "biết rồi nhé!" với chúng tôi nữa. Tuyệt vời hơn cả, trang web của lòng tin còn cho chúng tôi cơ hội để nói về một điều tích cực – chính là sự minh bạch.

Vấn đề là: chúng tôi sẽ không thể tồn tại cho đến hôm nay nếu chúng tôi không luôn là người đi đầu trong công nghệ và không liên tục cải thiện tốc độ và sự tin cậy. (Trong quý I năm 2009, dịch vụ của chúng tôi đạt tốc độ chính xác 99,99%, thực hiện hơn 200 triệu giao dịch mỗi ngày, và luôn có các phương án dự phòng; và chúng tôi vẫn tiếp tục cải tiến để tốc độ xử lý của dịch vụ nhanh hơn nữa.) Đồng thời, tôi không nghĩ công ty có thể phát triển được như ngày hôm nay nếu trước đây chúng tôi không vượt qua được rào cản là sự minh bạch. Quyết định khó khăn khi cho ra mắt trang web của lòng tin – để "mở tấm áo kimono" như lời của Bruce Francis – đã tạo nên sự khác biệt cho dịch vụ của chúng tôi. Minh bạch và sự tin tưởng đã trở thành một phần cốt lõi trong chiến lược định vị thương hiệu và nhận diện của chúng tôi.

Độ tin cậy của dịch vụ là vấn đề thuộc về công nghệ, nhưng cách bạn giải quyết nó không đơn thuần là vấn đề công nghệ – mà nó

còn liên quan đến truyền thông

Một lần nữa, chúng tôi lại không phải là người phát minh ra giải pháp này; chúng tôi lấy cảm hứng từ thế giới người tiêu dùng: chính trang web eBay là người tiên phong trong ý tưởng này, khi họ thông báo với người dùng các thông số như lượng truy cập, tính ổn định và tình trạng khi trang web nâng cấp. Đó là hiện tượng chưa từng có tiền lệ trong giới doanh nghiệp mặc dù nó được coi là phương pháp tốt nhất cho tất cả các công ty ở mọi cấp độ. Khi BlackBerry gặp sự cố về dịch vụ, rất nhiều bài báo đã lấy trang web của lòng tin của salesforce.com làm dẫn chứng cho cách thức ứng phó thành công trong những tình huống như vậy. Thay vì lo sợ khủng hoảng có thể hủy hoại danh tiếng của mình, chúng tôi lại tạo ra được một sự khác biệt mạnh mẽ. Giờ đây, chúng tôi nói về sự minh bạch mỗi khi nói chuyện với báo chí và khách hàng tiềm năng. Đó là một phần thông điệp của chúng tôi.

Ngày nay, nếu máy chủ của chúng tôi ngừng hoạt động – dù chỉ trong 20 phút – chúng tôi cũng thông báo ngay đến những khách hàng hàng đầu. Tôi thường đích thân gọi điện cho khách hàng để xin lỗi và chia sẻ với họ vấn đề đang xảy ra. Thường thì khách hàng rất ngạc nhiên khi nhận được điện thoại từ tôi. Một giám đốc tài chính của một công ty rất lớn nói rằng ông ta không thể tin được là tôi lại dành thời gian gọi điện thoại cho ông ta. Ông ta tiết lộ rằng hệ thống dữ liệu của ông ta từng ngừng hoạt động trong hai ngày, như vậy nghĩa là nếu nó có phải ngừng hoạt động 1 giờ thì cũng không phải là vấn đề lớn đối với hoạt động của ông. Tuy vậy, chúng tôi nhận ra rằng một cuộc trò chuyện cởi mở, cùng giải quyết nhanh vấn đề là cách duy nhất để xây dựng và duy trì lòng tin.

Bài học 57: Hãy để khách hàng dẫn dắt sự cải tiến

Chúng tôi hướng tới việc làm cho dịch vụ của salesforce.com tương tự như các trang web dành cho người tiêu dùng mà mọi người đã quen thuộc. Chúng tôi muốn khách hàng yêu thích khi sử dụng ứng dụng Salesforce, vì vậy chúng tôi cung cấp cho khách hàng một thứ mà họ đã rất quen sử dụng: các thanh danh mục nằm phía trên cùng của trang Web. Ngay từ đầu, như tôi nhìn thấy trong giấc mơ, chúng tôi có 5 danh mục: Liên hệ, Tài khoản, Cơ hội, Dự báo và Báo cáo. Các danh mục này đại diện cho 5 thứ mà công ty của chúng tôi đã làm. Ứng dụng này đơn giản hơn rất nhiều gói phần mềm doanh nghiệp đang có trên thị trường, nhưng ngay cả khi không có chức năng hỗ trợ, nó vẫn giúp khách hàng có thể biến mọi cơ hội thành hợp đồng.

Ngay từ đầu, chúng tôi đã trao đổi với người dùng về những gì còn thiếu trong ứng dụng Sales Force Automation (SFA – tạm dịch: Sales Force Tự động hóa). Nhân viên kinh doanh thường hỏi khách hàng về những gì họ muốn và chuyển phản hồi của họ đến những nhà quản lý sản phẩm. Còn chúng tôi lại hỏi khách hàng tiềm năng tại sao họ không sử dụng dịch của chúng tôi, và chúng tôi dành rất nhiều thời gian cho các doanh nghiệp lớn – những khách hàng lớn mà lúc đầu chúng tôi chưa có đủ khả năng phục vụ – nhằm biết mình phải thêm những tính năng nào để họ cân nhắc sử dụng dịch vụ của chúng tôi. Chúng tôi được nghe về những tính năng mà chúng tôi vẫn đang thiếu, như khả năng theo dõi nhiều loại sản phẩm, hay một cách quản lý danh mục giá. Chúng tôi có thể đã nghĩ đến những điều đó hoặc chưa hề nghĩ đến, nhưng chắc chắn chúng tôi không biết nhu cầu nào là bức thiết nhất.

Nhờ mô hình "không phần mềm" mà chúng tôi có một cách khác để lắng nghe phản hồi của khách hàng. Cấu trúc theo yêu cầu tạo cho chúng tôi cơ hội "nhìn thấy" cách người dùng sử dụng ứng dụng của mình. Chúng tôi không làm theo cách thức Big Brother – chúng tôi có thể dễ dàng thấy được dữ liệu và thông tin của công ty khách hàng. Thay vào đó là hệ thống tính số lượng khách truy cập và báo cho chúng tôi biết khi có vấn đề.

Tìm hiểu cách người dùng đang sử dụng dịch vụ cho phép chúng tôi biết được họ đã sử dụng những gì và không sử dụng những gì.

Khi phát triển dịch vụ đáp ứng nhu cầu của khách hàng, chúng tôi đối mặt với nguy cơ phải thay đổi dịch vụ rất nhiều – khiến cho dịch vụ của chúng tôi trở nên đặc thù, và do đó, không thể phục vụ mọi nhóm khách hàng. Nếu chúng tôi vẫn muốn dịch vụ của mình tiếp tục hấp dẫn số đông, chúng tôi cần thay đổi một cách có chọn lọc.

Chúng tôi nhanh chóng nhận ra rằng 5 danh mục trên thanh công cụ để tiếp nhận phản hồi vẫn không đủ cho tất cả khách hàng. Có hai cách cơ bản mà chúng tôi có thể sử dụng để mở rộng. Một là theo chiều thẳng đứng, nghĩa là chúng tôi có thể tạo thêm những danh mục nhỏ trong các danh mục đã có để đi sâu vào các tính năng (ví dụ dược phẩm hoặc ngân hàng); cách khác là phát triển theo chiều ngang, nghĩa là mở rộng bằng cách thêm các danh mục (ví dụ Quản lý hồ sơ, Giải pháp hoặc Dữ liệu).

Cuối cùng, chúng tôi quyết định sử dụng cả hai cách. Mặc dù chúng tôi cũng cần giới hạn sự mở rộng của mình để đảm bảo

không quá dàn trải, nhưng chúng tôi cũng cần xác định rõ mục tiêu của mình là trở thành người dẫn đầu thị trường theo yêu cầu. Để đạt được điều đó, chúng tôi cần phải có khả năng phục vụ cả thị trường doanh nghiệp nhỏ lẫn lớn.

Tiềm năng vô hạn của Internet cho phép chúng tôi xây dựng khả năng này, và ý tưởng thay đổi của chúng tôi đến từ chính những khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng. Chúng tôi chỉ tung ra những ứng dụng mà họ đề nghị, và tôn trọng ý kiến của họ, ngay cả khi chúng tôi cũng không tin tưởng lắm. Đó là một trong những bước đi sáng suốt nhất của chúng tôi. Nhìn lại chặng đường đã qua, giờ đây chúng tôi biết rằng bước tiến lớn nhất của mình bắt nguồn từ một yêu cầu của khách hàng – một yêu cầu mà lúc đầu chúng tôi cho rằng nó không thực tế nhưng vẫn miễn cưỡng làm theo.

Sau vài năm chúng tôi cung cấp dịch vụ được vài năm, một nhà quản lý trong ngành chăm sóc sức khỏe gọi cho tôi và phàn nàn về các danh mục của salesforce.com. "Tên các danh mục chả liên quan gì đến chúng tôi hết", Marty Howard, Phó chủ tịch cấp cao của Patient Care nói. Chúng tôi có các "bệnh viện" chứ không phải là các "tài khoản". Tôi có "bệnh nhân", chứ không có các "Liên hệ".

"Vậy thì chỉ cần nghĩ "bệnh viện" là một "tài khoản" và nghĩ một "bệnh nhân" là một "liên hệ" – rất đơn giản", tôi trả lời.

"Ôi không, như vậy thì quá rắc rối". Marty trả lời. "Tại sao các anh không đơn giản là đặt lại tên cho các danh mục? Tôi nghĩ đối với các công ty khác cũng như các ngành công nghiệp khác, điều này cũng rất quan trọng."

Đặt tên lại cho các danh mục ư? Thành thực mà nói, tôi thấy điều này hơi nực cười – các từ chung nhất trên các danh mục như "Liên hệ" đã rất quen thuộc đối với hầu hết người dùng cơ mà. Chúng tôi không thể thay đổi chỉ vì ý kiến của một người được.

Nhưng chúng tôi hứa sẽ suy nghĩ nghiêm túc về đề nghị của Marty, và khi ấy, chúng tôi bỗng nảy ra một ý tưởng khác. Chuyện gì xảy ra nếu chúng tôi không thay đổi các danh mục chỉ vì một người, mà để tất cả mọi người đều có quyền thay đổi danh mục của mình? Chuyện gì xảy ra nếu chúng tôi để trống các ô danh mục và đề nghị khách hàng gõ vào đó tên của các danh mục liên hệ trực tiếp dòng sản phẩm và công việc của họ? Dịch vụ liên quan đến xe cộ thì các danh mục có thể là "Tài xế" và "Phương tiện". Một công ty tuyển dụng thì có thể có danh mục "Vị trí" và

"Nhân viên tiềm năng". Các tổ chức phi lợi nhuận thì có thể có danh mục "Lý do" và "Quyên góp". Sự thay đổi này cho phép chúng tôi cung cấp cho người dùng quyền tùy chọn giao diện, và điều đó cũng hướng tới mục tiêu mở rộng của chúng tôi. Tôi rất hào hứng với ý tưởng này và đã họp các lập trình viên để thảo luận.

"Chúng ta sẽ làm, nhưng nó sẽ rắc rối lắm đấy" Parker và Dave phàn nàn.

"Hãy nghĩ xem chúng ta sẽ làm nó như thế nào", tôi đề xuất.

"Phải chia nhánh và phân tầng cho từng dòng sản phẩm đấy", Dave cảnh báo.

"Phải, tôi nghĩ đó chính là tính then chốt của công nghệ", tôi đáp. Tôi không sợ sự thay đổi này; mà thậm chí còn cảm thấy phấn khích. Dave mất một tháng để tạo ra cách thức giúp khách hàng có thể tùy chọn danh mục theo nhu cầu cá nhân. Tính năng mới này ngay lập tức nhận được sự hưởng ứng nhiệt tình bởi nó tiện lợi hơn cho khách hàng – và họ càng trở nên gắn bó với salesforce.com.

Quyết định thêm các danh mục lên thanh thư mục là một phần rất thú vị trong sự phát triển của chúng tôi, nhưng quyết định để trống các danh mục mới thực sự là một cuộc cách mạng. Đáp ứng nhu cầu của khách hàng, chúng tôi đã mở rộng từ việc đổi tên danh mục đến đổi tên thư mục, và thậm chí là tạo ra các thư mục mới. Các đối tượng tùy chỉnh mới này của chúng tôi cho phép các công ty quản lý chặt chẽ thông tin bổ sung để phục vụ cho mục tiêu của họ. Các bệnh viện có thể tùy chỉnh các danh mục để cung cấp cho bệnh nhân thông tin về trang thiết bị và các cơ sở của mình. Một công ty tuyển dụng có thể tạo ra chỗ để người tìm việc viết ra những kinh nghiệm việc làm và một chỗ khác để quản lý lịch phỏng vấn. Chúng tôi cũng thêm một phần ứng dụng quản lý cá nhân, cho phép người dùng lưu trữ thông tin – ví dụ, một nơi để các nhà tuyển dụng tuyển dụng trực tiếp, hoặc một nhà quản lý kinh doanh tạo ra nhiệm vụ gửi đi một bức thư điện tử mỗi khi một hợp đồng trị giá 1 triệu đô-la được ký kết.

Với mỗi một hạng mục cho phép người dùng tùy biến, họ cũng có thể tạo ra một ứng dụng nhỏ cho phép thay đổi theo nhu cầu của mình. Phải thiết kế sao cho khi muốn tùy chọn lại danh mục, người dùng chỉ phải sử dụng thanh danh mục thả và các công cụ cấu hình bằng cách trỏ và nhắp chuột, mà không cần phải viết lại code. Sau này khi khách hàng đã quen với việc thay đổi các danh

mục cho phù hợp với nhu cầu của mình, chúng tôi còn nhận được sự cổ vũ nhiệt liệt hơn nữa. Chúng tôi chuyển người dùng từ trạng thái chấp nhận sang "nghiện" dịch vụ của chúng tôi.

Bài học 58: Đơn giản hóa để khách hàng chấp nhận

Chúng tôi đã tạo ra một bước nhảy vọt đáng kể trong công nghệ khi tung ra những tính năng tích hợp bằng cách cung cấp một giao diện lập trình ứng dụng (Application Programming Interface – API), hoặc có thể hiểu đó là cách mà salesforce.com giao tiếp với những chương trình khác. Điều này biến đổi sản phẩm và công nghệ của chúng tôi để dữ liệu trên salesforce.com không bị cô lập trong không gian mạng, mà có thể tương tác với những hệ thống dữ liệu khác đằng sau tường lửa hoặc những trang web khác. Ví dụ, API cho phép salesforce.com tương tác với Googles Maps (Bản đồ Google), để những người sử dụng dịch vụ của salesforce.com có thể truy cập vào bản đồ để xem vị trí khách hàng. Google và salesforce.com "giao tiếp" với nhau thông qua API. Salesforce.com cung cấp tất cả các thông tin và Google chỉ việc cắm mốc vào các địa điểm trên bản đồ. Sự tương tác này là một bước tiến khổng lồ trong tiến trình phát triển của chúng tôi.

Lúc đầu, chúng tôi gặp khó khăn giải thích về API. Chúng tôi biết rằng nó quan trọng, nhưng lúc đầu SaaS chưa thực sự là một khái niệm được chấp nhận và sử dụng rộng rãi và API của chúng tôi hơi lộn xộn. Hơn thế nữa, chúng tôi đã mắc sai lầm khi tạo ra giới hạn dịch vụ bằng việc thu một khoản phí nhỏ và hạn chế người dùng thuộc các công ty có doanh thu ở mức độ nhất định. Chúng tôi nhận thấy những rào cản ấy chỉ khiến mọi thứ trở nên phức tạp hơn. Trong nỗ lực tạo ra nhiều sự ủng hộ hơn, chúng tôi trở lại với chiến lược đã được kiểm nghiệm của mình, đó là mời người dùng sử dụng dịch vụ miễn phí ban đầu. Chúng tôi cũng tạo ra một diễn đàn trực tuyến để mọi người đặt câu hỏi và thảo luận, nhờ đó chúng tôi đã tìm ra cách xây dựng một cộng đồng.

Việc truy cập dễ dàng hơn với những cơ hội học hỏi thêm đã chứng minh đó là một bước đi đúng đắn. Chúng tôi đã thu hút được nhiều người dùng hơn, với nhiều hoạt động hơn và nhiều giao dịch được thực hiện hơn thông qua các dịch vụ Web API hơn là thông qua các ứng dụng.

Bài học 59: Mô hình công nghệ vượt trội

Một trong những quyết định quan trọng nhất mà chúng tôi đã thực hiện đó là để các mã lập trình mở, để các công ty khác có thể

sử dụng và tự xây dựng thêm các dịch vụ trực tuyến. Ý tưởng của chúng tôi là biến dịch vụ của mình thành một nền tảng hoặc một hệ điều hành cho Internet (tương tự cách hệ điều hành Windows thực hiện đối với các máy tính), cho phép mọi người sáng tạo ra các ứng dụng trực tuyến và cũng cho chúng tôi cơ hội thu hút và duy trì nhiều khách hàng hơn. Đó chính là cách công ty của chúng tôi lớn mạnh dần lên.

Bất chấp niềm tin chắc chắn của tôi vào một Nền tảng như một Dịch vụ (Platform as a Service – PaaS), quyết định có triển khai ý tưởng này hay không lại là một vấn đề khiến người ta nhụt chí. Liệu chúng tôi có thể xây dựng một hệ điều hành Internet? Có những nguy cơ tiềm ẩn khi cho phép bất kỳ ai cũng có thể tiếp cận hệ thống của chúng tôi. Chúng tôi không chắc liệu khách hàng có tin tưởng nó không. Và không ngạc nhiên khi có nhiều người trong nội bộ không ủng hộ ý tưởng chưa được thử nghiệm như thế này.

Tuy vậy, việc tạo ra một nền tảng đã khiến chúng tôi nghĩ ra cách giải quyết vấn đề lớn hơn: khách hàng đang kêu gào yêu cầu có thêm nhiều ứng dụng, và chúng tôi thì không có đủ nguồn lực để tự mình làm tất cả. Hơn nữa, chúng tôi biết rằng ngoài kia, các lập trình viên cũng đang cần một cách tốt hơn để tạo ra các ứng dụng. Có rất nhiều vấn đề đau đầu xung quanh quy trình, và vấn đề nặng nề nhất chính là xây dựng một salesforce.com tươi mới. Điều đó đòi hỏi rất nhiều chi phí: thiết bị mạng, hệ thống lưu trữ, cơ sở dữ liệu, cơ sở dữ liệu mã nguồn mở, trung tâm dữ liệu. Và đó chỉ là những vấn đề mà một công ty phần mềm mới thành lập phải tính đến! Sau đó chúng tôi phải xây dựng phần mềm và phải đảm bảo nó sẽ hoạt động được với rất nhiều ngôn ngữ, trên rất nhiều loại thiết bị và rất nhiều thách thức khác nữa. Và trên hết là những vấn đề công nghệ, như sự đảm bảo và tính khả thi.

Tôi băn khoăn là tại sao tất cả mọi người trong ngành lại tự đặt mình vào một quy trình khó khăn, với những tính toán về lợi nhuận, khi mà giờ đây thời thế đã thay đổi. Chúng tôi có thể làm cho mọi thứ trở nên đơn giản hơn và bớt tốn kém hơn bằng cách chia sẻ mã nguồn.

Có rất nhiều người sử dụng, đặc biệt là những người sử dụng ở các nước đang phát triển không có điều kiện để theo kịp các mô hình mới nhất. Nếu chúng tôi có thể khiến cho cơ sở hạ tầng của mình giống như một dịch vụ, chúng tôi sẽ tạo ra những sân chơi – và cởi trói cho sự sáng tạo. Nỗ lực tạo ra "nền tảng trong đám mây" trở thành một dự án "cưng" của riêng tôi. Một phần xuất phát từ sự

thách thức trí tuệ và khát khao sáng tạo. Phần còn lại đến từ khả năng nền tảng đó sẽ biến đổi salesforce.com từ một ứng dụng SFA thành một công ty dịch vụ web tầm cỡ.

Tôi đã mời Steve Fisher, một kỹ sư công nghệ tuyệt vời và là đối tác kinh doanh cũ của tôi ở Liberty Software, công ty mà chúng tôi đã sáng lập ra khi còn học đại học. Steve chắn chắn mình có thể xây dựng một nền tảng như thế, nhưng anh ấy cho rằng không cần phải đặt ra các điều kiện mà tôi nghĩ rằng bắt buộc phải có. Tôi không muốn Steve bị ảnh hưởng bởi bất cứ thứ gì liên quan đến phần mềm CRM, vì thế đã coi công việc của anh là một "một dự án bí mật" và không chó phép bất kỳ ai nói chuyện với anh.

Steve phàn nàn là anh cảm thấy mình lẻ loi, nhưng anh ấy hoàn toàn tập trung và tìm ra kết quả rất nhanh. Trong một tuần, anh ấy đã xây dựng xong ứng dụng đầu tiên cho nền tảng, Volunteerforce – một ứng dụng mà nhân viên của chúng tôi có thể sử dụng để quản trị các hoạt động tình nguyện của mình. Không lâu sau đó, Steve tạo ra cách giúp người dùng có thể cài vào salesforce.com những ứng dụng khác, ví dụ như e-mail hay bảng tính điện tử, thông qua những danh mục thả. Một số người cho rằng đó chỉ đơn giản là một thanh công cụ kéo – thả, nhưng khả năng tích hợp với rất nhiều ứng dụng đa dạng khác là sự khởi đầu cho hệ điều hành dựa trên nền tảng web.

Với công cụ này, chúng tôi đã chào hàng (và gọi nó là Multiforce), chúng tôi bắt đầu dần biến salesforce.com thành một nền tảng mà những người khác có thể tiếp tục dựa vào đó để xây dựng. Chỉ có một vài người dùng thích tính năng có thể tùy biến mà không cần một dòng code nào, còn phần lớn và nhiều người dùng am hiểu công nghệ bắt đầu đòi hỏi những tùy biến phức tạp hơn. Chúng tôi nhận ra rằng các công cụ mà chúng tôi sử dụng nội bộ cũng có giá trị với người khác nữa. Chúng tôi làm cho ngôn ngữ lập trình mà chúng tôi sử dụng để xây dựng những sản phẩm mới, Apex, trở nên thông dụng với các lập trình viên khác. Vậy là họ có thể tự viết mã lập trình của mình và chạy bất cứ ứng dụng nào trên nền tảng của chúng tôi, cũng như sử dụng tất cả những mã nguồn của chúng tôi, ví dụ như hệ thống dữ liệu và công nghệ bảo mật.

Thông qua công nghệ mà Parker xây dựng với tên gọi Visualforce, người dùng có thể sáng tạo bất cứ ứng dụng nào với giao diện tùy chọn (ví dụ, họ có thể xây dựng bất cứ giao diện nào, sáng tạo bất cứ nút bấm nào hay thêm bất cứ đường link nào, và gắn vào bất cứ

ứng dụng hỗn hợp nào (mash-up)). Điều này đã đưa chúng tôi đi rất xa so với ý tưởng ban đầu là cho phép người dùng "thay tên thanh danh mục". Trên thực tế, người dùng có thể bỏ các thanh công cụ của chúng tôi – những thứ mà một thời là tất cả những gì chúng tôi có. Công nghệ đã cho phép các lập trình viên có thể xây dựng một trang trống và mở ra một thế giới đầy những khả năng có thể xảy ra. Người dùng có thể tự thiết kế giao diện mà họ yêu thích. Họ có thể chạy giao diện đó trên bất cứ thiết bị kết nối Internet nào hoặc bất cứ hệ điều hành nào, tức là trên các thiết bị khác nhau, thì nó sẽ có cấu trúc khác nhau, ví dụ cấu trúc trên iPhone trông sẽ khác cấu trúc khi xem trên trình duyệt Safari hay Mozilla hay thậm chí là trên một kiosk cảm ứng.

Chúng tôi coi PaaS giống như phần nối dài rất tự nhiên của mô hình kinh doanh SaaS. Cuối cùng, chúng tôi đặt tên cho nền tảng salesforce.com là Force.com. Đầu tiên, như chúng tôi đã trù liệu, khách hàng rất e dè khi xây dựng trên nền tảng này. Chúng tôi nhận được các cuộc gọi của nhiều khách hàng rằng: "Liệu tôi có làm hỏng máy tính của các bạn với code của tôi không?" Tất nhiên chúng tôi đã phải tìm ra cách đề phòng trường hợp này. Khách hàng và đối tác thích PaaS và phạm vi của chúng tôi được mở rộng đáng kể nhờ sự sáng tạo này với hơn 110.000 ứng dụng của khách hàng quản lý mọi thứ từ kỳ nghỉ theo yêu cầu đến các khoản khu.

Một vài tập đoàn lớn nhất thế giới, như Citigroup cũng sử dụng Force.com để xây dựng chương trình dành cho những người làm công việc dịch vụ tài chính ngân hàng trọn gói và các nhà tư vấn tài chính. Morgan Stanley thì sử dụng nó để xây dựng một ứng dụng dành cho tuyển dụng. Hãng thông tấn Thomson Reuters thì tiêu chuẩn hóa trên nền tảng của chúng tôi, và sau đó là bổ sung một chiến lược bán sản phẩm dựa trên nền tảng của chúng tôi. Japan Post, tập đoàn bưu chính lớn nhất thế giới đã sử dụng nền tảng của chúng tôi để xây dựng dịch vụ chăm sóc khách hàng và dùng dịch vụ của chúng tôi như phần mềm quy định dành cho hơn 70.000 nhân viên.

Những tổ chức khác cũng được hưởng lợi và sử dụng một cách sáng tạo như chúng tôi. Tập đoàn Schumacher, một công ty quản lý một phòng cấp cứu trị giá 300 triệu đô-la và một bệnh viện ở Lafayette, Louisiana, đã sử dụng nền tảng của chúng tôi để xây dựng 90% ứng dụng điều hành của họ, trong đó bao gồm các chương trình tuyển dụng bác sĩ, nhận tiền bảo hiểm từ các công ty bảo hiểm, quản lý hợp đồng và trả lời cấp cứu. Force.com cho phép các công ty viết các ứng dụng nhanh gấp bốn lần so với bất cứ chương trình thông dụng nào. Nó cũng lưu lại những mã

nguồn đáng giá. "Nếu chúng tôi không sử dụng nền tảng của Force.com, chúng tôi sẽ phải thuê thêm 5 nhân viên làm toàn thời gian để quản trị hệ thống", CIO Douglas Menefee trả lời trên Bloomberg.com. Bài báo cũng lưu ý thêm rằng lương cho nhân viên ở vị trí này dao động từ 40.000 đô-la đến 80.000 đô-la. (Ghi chú: Chỉ những công nghệ hoàn hảo mới phục vụ được những khách hàng thành công, đó là lý do tại sao lương cho những lập trình viên giỏi lại cao như vậy!)

Trong giai đoạn đầu, salesforce.com dành riêng cho mục đích xây dựng một ứng dụng "tuyệt hảo" nhằm thay thế cho các sản phẩm phần mềm đắt đỏ. Chúng tôi đã phát triển dịch vụ của mình đáp ứng được nhu cầu của khách hàng và mở rộng ứng dụng SFA bao gồm cả tiếp thị, dịch vụ khách hàng, quản trị nội dung, phân tích và nhiều hơn nữa. Chúng tôi còn thêm vào ứng dụng trên điện thoại di động và mượn nhiều ý tưởng từ các trang mạng xã hội cho phép khách hàng giao tiếp dễ dàng với nhau và với chúng tôi.

Khách hàng của chúng tôi ngày càng trở thành những khách hàng tốt hơn với mỗi sự phát triển của dịch vụ. Ví dụ, Seagate Technology đã tăng 50% người dùng và mở rộng cách sử dụng dịch vụ của chúng tôi. Chúng tôi đã tung ra một "kênh" phức hợp cho phép khách hàng trong lĩnh vực sản xuất hợp tác và chia sẻ thông tin khách hàng, đồng thời liên hệ được với những đại lý phân phối, những người hợp nhất hệ thống và những đối tác khác. Đối với một số công ty, khoảng 70% mối quan hệ của họ có được thông qua đối tác hoặc kênh bán hàng, và họ cũng rất kỳ vọng tìm ra một cách để thu thập được những góc nhìn đa chiều về sản phẩm của mình thông qua các kênh bán hàng. Thêm vào các chức năng như vậy cho phép chúng tôi thu được nhiều khách hàng mới, như Avaya chẳng hạn. Bằng cách cung cấp cho khách hàng những gì họ cần, dịch vụ của chúng tôi đã lớn mạnh về căn bản và tìm ra những hướng đi mới.

Trong giai đoạn phát triển thứ hai của salesforce.com, giai đoạn mà tôi cho rằng còn có nhiều điều hấp dẫn hơn, tập trung vào dịch vụ PaaS, dịch vụ cho phép khách hàng chạy tất cả các ứng dụng kinh doanh của họ, và trên trang web cũng như trên mạng nội bộ trong các đám mây. Bằng việc cho phép các lập trình viên tạo ra và phát triển bất cứ ứng dụng kinh doanh nào, hoàn toàn phụ thuộc vào nhu cầu của từng doanh nghiệp và không cần phần mềm, salesforce.com đã phát triển xa hơn nền tảng CRM và trở thành một công ty đa chức năng. Chức năng mới được xây dựng bởi chính người sử dụng và lập trình viên bên ngoài công ty. Ví dụ, CODA, công ty giải pháp quản trị tài chính ở châu Âu đã sử

dụng nền tảng của chúng tôi để sáng tạo ra một hệ thống kế toán chạy trên salesforce.com.

Nếu CODA tiếp cận hệ thống này theo cách cũ, bằng việc xây dựng một hệ thống cơ sở hạ tầng (không chỉ là một trung tâm xử lý dữ liệu mà là cả một cụm phần mềm), thì họ phải tốn đến hơn 20 triệu đô-la và mất vài năm mới hoàn thành. Sử dụng nền tảng của chúng tôi giúp họ loại được nhu cầu thuê mua máy chủ, thiết bị cân bằng tải, thiết bị mạng và thuê người để vận hành, duy trì thiết bị, đồng thời cho phép CODA tập trung vào những gì họ cần nhất: xây dựng một ứng dụng kế toán tuyệt hảo.

Bài học 60: Cung cấp một nơi tiếp nhận các giải pháp

Là một mô hình công nghệ mới và là một công ty tự chọn cho mình con đường phát triển là: làm việc với mô hình PC cũ hay với điện toán đám mây, chúng tôi cần phải làm thế nào để chắc chắn rằng mình chính là sự lựa chọn công nghệ của tương lai.

Chúng tôi cần phải làm cho mọi người biết đến sự phát triển đáng ngạc nhiên này, vì vậy, chúng tôi quyết định tạo ra một thị trường theo yêu cầu trong có đóng gói và phân phối các ứng dụng. Chúng tôi gọi thị trường đó là AppExchange (Trao đổi Ứng dụng) và xây dựng nó như một trang độc lập cho phép các lập trình viên có thể tải lên các ứng dụng mà họ xây dựng, còn khách hàng có thể tìm kiếm, đọc các nhận xét về ứng dụng, dùng thử và cuối cùng là mua và tải xuống các ứng dụng mới.

Tạp chí Business Week đã gọi đó là "trang eBay cho những phần mềm doanh nghiệp" và Forbes mô tả như thể đó là một "iTunes cho phần mềm doanh nghiệp". AppExchange – đúng là rất giống eBay và iTunes – thành công vì các cộng đồng hoạt động tốt nhất khi có sự tương tác giữa người mua và người bán. Giống như các thị trường khác, chúng tôi tạo cơ hội cho khách hàng tìm thấy cái mà họ cần, có cơ hội dùng thử và một nơi để bàn luận về nó với những người đồng sở thích. Kết quả của sự trao đổi đó chính là cơ sở dữ liệu tuyệt diệu về khách hàng cho các lập trình viên, những người đã tải ứng dụng của họ lên – và đó cũng chính là cơ hội tuyệt vời cho salesforce.com.

Chúng tôi không thu bất cứ khoản lệ phí nào khi các công ty mua ứng dụng trên AppExchange, nhưng vì khách hàng đã yêu thích những ứng dụng chạy trên dịch vụ của chúng tôi, thì hiếm khi họ bỏ chúng tôi để chạy sang một đối thủ cạnh tranh. Với AppExchange, chúng tôi không chỉ là một nhà cung cấp công

nghệ, mà hơn thế, là người hiện thực hóa những sáng tạo công nghệ mới. Mà phần lớn tương lai của chúng tôi phụ thuộc vào "hệ sinh thái" lập trình như vậy.

Thiếu một "hệ sinh thái" với các đối tác để mở rộng tầm nhìn cho doanh nghiệp, thì ngay cả các công ty với những dịch vụ tuyệt hảo nhất cũng có thể bị hạ cấp. Các cơ hội phát triển có thể trở nên hạn chế. Hãy cởi mở để trở thành đối tác với mọi người, để mở rộng chính khả năng và dịch vụ của bạn.

Hãy nghĩ xem Apple đã làm gì với iPod; Apple tạo ra cả một hệ sinh thái các công ty sản xuất loa, tai nghe và các phụ kiện đi kèm thiết bị. Những phụ kiện này giúp người sử dụng iPod được tận hưởng nhiều dịch vụ hơn với thiết bị của mình.

Nhưng sẽ là hão huyền nếu bạn mong muốn các công ty khác xây dựng một cái gì đó phát triển hoặc chỉ để đề cao sản phẩm hay dịch vụ của bạn, và vì thế cũng đừng chấp nhận tất cả mọi thứ người khác gửi đến. Hệ sinh thái iPod thành công như vậy là vì Apple chỉ chấp nhận những sản phẩm đạt tiêu chuẩn đề ra. Người dùng Apple tin tưởng những gì đóng nhãn Apple và sẽ tiếp tục như vậy bởi vì công ty này không chấp nhận bất cứ một sự thoả hiệp nào. Phải chắc chắn là không bao giờ làm điều gì tổn hại đến lòng tin của khách hàng.

Bài học 61: Khai thác những ý tưởng của khách hàng

Chúng tôi luôn kiên định trong công cuộc mở rộng hơn nữa cộng đồng những người sử dụng dịch vụ, và chúng tôi đã xây dựng các diễn đàn ngoài đời thực và các diễn đàn trực tuyến để thực hiện mục tiêu của mình. Năm 2004, chúng tôi cho ra mắt trang web dành cho những khách hàng đăng tải thành công một ứng dụng của họ lên dịch vụ của chúng tôi, như một cách để họ chia sẻ kinh nghiệm với những người khác đang sử dụng dịch vụ hoặc những người đang còn đang băn khoăn. Dần dần, chúng tôi bắt đầu trải nghiệm với các blog, các diễn đàn và những dạng thức khác của truyền thông xã hội. Có hàng chục nghìn khách hàng đưa ra những lời khuyên – và chúng tôi phải ra tìm cách để tận dụng điều này. Với yêu cầu đặt ra còn trên cả mô hình tận dụng ưu thế của đám đông (crowdsourcing) và các trang Web như Digg, những mô hình cho phép người dùng chia sẻ, khám phá và bầu chọn về nội dung, chúng tôi đã tạo điều kiện để khách hàng có thể bình chọn và xếp hạng các ý tưởng do chính cộng đồng đó gửi lên.

Công cụ này lợi hại hơn rất nhiều so với một hộp thư kêu gọi đóng

góp ý kiến. Chúng tôi đặt tên cho nó là IdeaExchange (Trao đổi Ý tưởng), và nó trở thành một ban biên tập của trang web. Nó cũng cho phép chúng tôi giới thiệu một ý tưởng, quan sát xem ý tưởng ấy có thu hút sự chú ý của cộng đồng hay không. Một vài ý tưởng rất khả thi và chúng tôi quyết định đầu tư vào chúng. Một số ý tưởng khác bị loại bỏ ngay phòng khi có ai đó tốn thời gian đầu tư vào đó. Trang web ấy đã trở thành, như Jamie Grenney, nhà quản lý sản phẩm Ý tưởng của chúng tôi hay gọi là "một nhóm tập trung mang tính toàn cầu không bao giờ chợp mắt." Từ khi thành lập, chúng tôi nhận được 11.000 ý tưởng, 257.000 lượt bình chọn và 26.000 lời nhận xét – tất cả đều do khách hàng gửi đến. (Cũng trên trang web này, chúng tôi đã kiểm chứng – và quyết định dựa vào đó để – đặt tên cho cuốn sách này.)

Các đối tác của chúng tôi cũng nhận thấy IdeaExchange là một mảnh đất màu mỡ. Một công ty mới thành lập, Apprio đã suy nghĩ về việc xây dựng một khả năng tương tác giữa Google và Salesforce. Sau đó, Narinder Singh, nhà đồng sáng lập của Appirio đã thấy một bài viết đăng trên IdeaExchange kêu gọi tìm ra cách nào đó để đưa thông tin từ các tài khoản của Salesforce xuất hiện trên trang chủ của Google. Bài viết đó thực ra chính Jamie, người đang điều hành IdeaExchange viết ra, tất cả chúng tôi đều thấy đó là một ý kiến hay, nhưng lúc đó chúng tôi không đủ thời gian để xây dựng thêm tính năng này. Appirio đã làm việc đó và trong vòng 6 tháng, ứng dụng này ra đời và được tải lên AppExchange. Rất nhanh chóng, nó trở thành ứng dụng được nhiều người sử dụng nhất.

Ứng dụng này thành công không phải vì Appirio là một đối tác mà chúng tôi yêu quý, mà bởi vì họ đã tạo ra một dịch vụ hấp dẫn cho khách hàng. Chỉ những ứng dụng tốt nhất – được khách hàng yêu thích nhất mới có thể lọt vào top những ứng dụng trên AppExchange. Hệ thống này hoàn toàn khác với cách mà ngành công nghiệp phần mềm (do các công ty và khách hàng trao đổi với nhau) tổ chức trong vòng 15 năm trở lại đây.

IdeaExchange đã trở thành vũ khí bí mật của sự sáng tạo. Một ngày, qua email, tôi đã nhắc đến thành công mà chúng tôi có được từ hệ thống này với ông bạn Michael Dell. Michael lúc đó mới trở lại nhận nhiệm vụ CEO của Dell và anh ấy đang tìm mọi cách để công ty phát triển nhanh hơn nữa, sáng tạo hơn nữa. "Dell cần một động cơ cho ý tưởng", tôi nói. Hệ thống ấy sẽ cung cấp một cách thức có thể thay đổi để thu thập và nhận phản hồi từ cộng đồng những người sử dụng Dell.

Trong vòng 3 tuần, Dell cho ra mắt trang IdeaStorm – xây dựng trên nền tảng ý tưởng của Salesforce.com – cho phép khách hàng của Dell và những người nhiệt tình trở thành một phần trong tiến trình phát triển của sản phẩm. IdeaStorm đã nhanh chóng thành công. Ngày trang web ra mắt, một người dùng đã gợi ý Dell bán máy tính với hệ điều hành Linux đã được cài sẵn trong máy. Trong những tuần tiếp theo, 10.000 khách hàng đồng tình với ý tưởng này, và trên trang web đăng tải một bài viết xếp hạng những ý tưởng hay nhất trong tháng. Ba tháng sau, nhờ ý tưởng thông minh này, Dell đã tung ra sản phẩm máy tính xách tay và máy tính cài sẵn hệ điều hành Linux. Nhờ sử dụng Internet và nền tảng công nghệ Ý tưởng của chúng tôi, Dell đã trở thành một công ty biết lắng nghe khách hàng. Và như Jeff Howe giải thích trong cuốn sách: Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business (Tạm dịch: Nguồn lực đám đông: Tại sao Sức mạnh của Đám đông là tương lai của kinh doanh", đã viết "Bão Ý tưởng của Dell đã nỗ lực nắm bắt trí tuệ tập thể từ đám đông... Nó đã sử dụng đám đông để cùng tư duy về một sự đổi mới." Kết quả ư? Ý tưởng đã biến thành lợi nhuận trong vòng vài tháng.

Michael Dell, rất hài lòng với kết quả tức thời sau đầu tư này, đã chia sẻ kinh nghiệm với Howard Schultz, chủ tịch kiêm CEO của Starbucks. Thậm chí Dell còn làm giúp ông này một bản dùng thử. Cũng giống như Michael, Howard lúc đó mới nhậm chức CEO trong công ty mà ông là người sáng lập. Phát triển từ một cửa hàng cà phê thành một công ty sở hữu hệ thống quán cà phê lớn nhất thế giới, Starbucks luôn tìm kiếm cách thức hữu hiệu để tái liên kết và đối thoại với khách hàng như trước. Trước khi biết điều này, tôi đã ăn trưa cùng ông chủ huyền thoại của Starbucks và nói với ông ta về công cụ mà chúng tôi đã phát triển. Ba ngày sau, chúng tôi đã ký kết thành công một hợp đồng với Starbucks, và công ty này nhanh chóng cho ra mắt trang web MyStarbucksIdea.com. Howard đã sớm tiết lộ điều này trong một cuộc họp cổ đông và nhận xét đó chính là một trong năm chìa khóa sáng tạo của công ty, đồng thời bình luận trên tờ BusinessWeek rằng việc sử dụng công cụ này đã làm thay đổi nền văn hóa của công ty ông.

Không gian trực tuyến này cho phép khách hàng của Starbucks chia sẻ ý tưởng và bình chọn cho các ý tưởng, bàn luận về nó, và trên thực tế, đây chính là cơ hội để công ty biết khách hàng của mình muốn gì. Như Chris Bruzzo, phó chủ tịch thương hiệu và tiếp thị trực tuyến của Starbucks đánh giá: nó "giúp khách hàng của chúng tôi định hình tương lai ở Starbucks." Công ty đã nhận

được khoảng 70.000 ý tưởng và thực thi hàng tá ý tưởng trong số đó, nâng chúng lên thành những ý tưởng kinh doanh và sử dụng chính cộng đồng đó để thu thập các phản hồi như truy cập wi-fi AT&T cho người dùng iPhone, sử dụng sô-cô-la nóng và đậm hơn, hay sản xuất ra một loại cà phê pha sẵn. Một trong những phản hồi kỳ quái nhất là đặt một "que chống bắn tóe" vừa vặn vào chiếc lỗ khoét để uống trên cốc cà phê pha sẵn của Starbucks nhằm tránh cho cà phê khỏi bị bắn ra ngoài khi khách hàng cầm café đi bộ hoặc để trên xe ô tô.

Quản trị các ý tưởng của khách hàng đã giúp Starbuck được lòng khách hàng hơn đồng thời trở nên sáng tạo hơn là điều không còn nghi ngờ gì nữa. "Tôi đã bị "đo ván". Như thể Starbucks đọc được những gì tôi đang nghĩ trong đầu. Chiếc que nhỏ ấy đã chiếm hết tâm trí tôi suốt cả một buổi sáng". Angela Vargo đã viết phản hồi như vậy trên một blog về sáng tạo này của Starbucks.

Trở thành một phần trong cuộc hội thoại của khách hàng

Trong thời đại của những dạng thức giao tiếp nhanh như blog, wiki, Twitter và YouTube, bạn hoàn toàn có thể biết được những gì khách hàng đang trao đổi về sản phẩm của bạn, về cách họ sử dụng sản phẩm. Mỗi công ty cần tìm ra cách hợp lý để trở thành một phần trong cuộc hội thoại ấy. Như Michael Dell đã nói trên tờ Business Week: "Các cuộc hội thoại ấy vẫn diễn ra dù bạn có thích hay không, đúng không? Tốt thôi, vậy thì bạn có muốn mình trở thành một phần của những cuộc hội thoại ấy không? Ý kiến của tôi là chắc chắn bạn nên gật đầu. Bạn sẽ học hỏi được từ đó. Bạn có thể cải thiện công việc và lên chương trình hành động. Và bạn có thể trở thành một công ty tốt hơn nhờ biết cách lắng nghe và tham gia vào cuộc hội thoại khổng lồ ấy.

Giờ đây, tất cả các doanh nghiệp đều phải xác định:

• Làm sao để công ty trở thành một phần của cuộc hội thoại này?

• Công ty có thể học hỏi được gì?

• Công ty sử dụng chúng để sáng tạo như thế nào?

Bài học 62: Xây dựng Cộng đồng của sự hợp tác (hay được biết tới là: Yêu tất cả mọi người)

Từ rất sớm, chúng tôi đã nhận ra rằng chúng tôi cần những công ty khác, cả lớn lẫn nhỏ, trở thành đối tác của chúng tôi, để cùng chúng tôi xây dựng những phần mềm trực tuyến liên kết với dịch

vụ của chúng tôi. Đó không phải là một ý tưởng mới, nhưng các công ty phần mềm truyền thống như Siebel hay SAP không bao giờ thực sự tin tưởng đối tác. Họ không bao giờ bỏ tiền ra đầu tư. Chúng tôi thấy rất nhiều công ty nhỏ đã đánh cược vào dịch vụ của chúng tôi, và chúng tôi quyết định sẽ ủng hộ họ để họ đạt được lợi nhuận thực sự từ mối quan hệ tiềm năng này.

Chúng tôi muốn gần gũi với những công ty này và loại bỏ càng nhiều nguy cơ cho công việc kinh doanh của họ càng tốt. Tại sao lại không tạo ra một không gian có cả mình trong đó để họ có thể liên hệ với những người sáng tạo trong ngành công nghiệp? Điều này thúc đẩy các ứng dụng của salesforce.com phát triển từ trong trứng nước.

Chúng tôi mở một văn phòng ở San Mateo, California, và bắt đầu cho thuê những phân khu lưu trữ cho các doanh nghiệp mới thành lập muốn xây dựng kinh doanh trên nền tảng của chúng tôi. (Chúng tôi thu một khoản tiền để trang trải chi phí nhưng chúng tôi không đặt mục tiêu lợi nhuận ở đó). Chúng tôi bố trí một lập trình viên hỗ trợ trực tuyến giải đáp những thắc mắc về lập trình, chúng tôi giới thiệu các công ty mới thành lập với những khách hàng tiềm năng và giúp họ tiếp thị sản phẩm của mình.

Ngay lập tức các công ty chớp lấy cơ hội này bởi vì rõ ràng nó rất có lợi. "Tôi không muốn quản lý cơ sở hạ tầng" Narinder Sigh, người đồng sáng lập của Appirio giải thích. "Chúng tôi xây dựng kinh doanh và muốn dành 100% tâm trí cho nó. Narinder thường sử dụng chiến lược hợp tác với SAP, và với sự am hiểu sản phẩm của SAP cộng với mối quan hệ mật thiết với lãnh đạo của công ty này, sẽ là một ý tưởng hay nếu thành lập một công ty có sự hỗ trợ của SAP. Narinder thậm chí còn không tính đến chuyện ấy. "Rất nản khi làm việc với SAP. Chúng tôi không có ý định thu hút sự chú ý của SAP; nó là một hệ thống đóng kín, ngay cả khi chúng tôi ở bên trong nó", Narinder nói. Bên cạnh đó, "tôi làm việc với những người thông minh, nhưng nếu bạn lái một chiếc xe xoàng xĩnh, thì dù có Mario Andretti sau vô-lăng bạn cũng không thể thắng trong cuộc đua." Narinder tin tưởng vào cuộc cách mạng đám mây, và chúng tôi làm mọi thứ có thể nhằm tạo điều kiện tốt nhất để anh ấy gia nhập lực lượng của mình.

Việc cung cấp cho các lập trình viên một nền tảng và một cộng đồng (và rất nhiều áo phông nữa) đã nhanh chóng thu hút được 60.000 lập trình viên đang ngày đêm sáng tạo. Hãy xem thực tế, ví dụ, AppExchange ra mắt với 70 ứng dụng và đến năm 2008, có

trên 800 ứng dụng. Và như tạp chí Wired nhận định, mô hình mới này "đã truyền một năng lượng khổng lồ cho mọi người." Khả năng cho phép tất cả những ai sử dụng Internet đều có thể sáng tạo và bán ứng dụng là một mô hình điện toán kiểu mới. Cuối cùng thì, ngày tàn của Phần mềm chính là đây.

Bài học 63: Phát triển bằng Phản ứng thông minh

Có rất nhiều tranh cãi xảy ra khi người ta tranh luận về sự phát triển, nhưng khi nhắc đến tiến trình phát triển của phần mềm, sẽ chỉ có một học thuyết có ý nghĩa: tồn tại bằng cách học hỏi từ kinh nghiệm cách thức sử dụng. Bạn tôi, Adam Bosworth, một người đi tiên phong trong lĩnh vực Web và phần mềm, đã mô tả cơ chế của tiến trình học hỏi là một "phản ứng thông minh."

Một chu kỳ phát triển bình thường trong ngành công nghệ là ba năm. Còn ở salesforce.com là 90 ngày. Chúng tôi luôn có những cải tiến nhỏ mỗi tuần và từ 3 đến 4 tháng lại cho ra mắt một cải tiến lớn. (Những sản phẩm này được ra mắt theo mùa, giống như ngành công nghiệp thời trang vậy.) Với tiến trình ấy, sự cải tiến liên tục diễn ra và khách hàng tham gia không ngừng vào tiến trình ấy.

Liên tục cải tiến giúp chúng tôi nhận được những phản hồi kịp thời từ thị trường, và đó chính là những chỉ dẫn trực tiếp cho bước đi tiếp theo của chúng tôi. Hơn nữa, thực hiện những điều chỉnh nhỏ dễ dàng hơn nhiều so với việc phải sửa chữa một lỗ hổng lớn ập xuống thị trường. Những phát triển nhỏ này đóng một vai trò lớn trong sự phát triển sản phẩm.

Phản ứng thông minh – hay đi theo tiếng gọi cải tiến của sản phẩm luôn là kim chỉ nam cho hành động tiếp theo của chúng tôi và đó là cách mà chúng tôi phát triển từ một ứng dụng thành một công ty nền tảng. Salesforce.com lúc ra đời không phải là một công ty như thế. Chúng tôi cần ý kiến phản hồi của rất đông người dùng, và hàng trăm nghìn khách hàng đã sử dụng sản phẩm và cung cấp cho chúng tôi ý tưởng, nhờ đó, chúng tôi mới biết được họ trông chờ điều gì và biết được cách xây dựng những tính năng thêm vào phù hợp với họ. Đây là một cộng đồng những người dùng, dựa trên người dùng và trao cho công ty của chúng tôi "sứ mệnh" (thông qua nhu cầu của họ, và tất nhiên, cả số tiền mà họ bỏ ra) để xây dựng sản phẩm và thâm nhập vào một thị trường mới.

Kinh doanh ngày nay có những nguyên tắc mới. Người dùng có

quyền năng hơn bao giờ hết. Nhưng bạn cũng không nên sợ hãi vì điều đó. Mọi việc sẽ dễ dàng hơn với một sản phẩm được định vị thành công và một công ty không ngừng lớn mạnh nếu người dùng được tham gia quy trình sản phẩm như một nhân tố tích cực.

Phần VI
CẨM NANG LÀM TỪ THIỆN CHO CÁC DOANH NGHIỆP

Làm thế nào để công ty của bạn không chìm nghỉm

Bài học 64: Kinh doanh trong Kinh doanh còn hơn cả Kinh doanh

Chúng tôi xây dựng salesforce.com với mục tiêu xây dựng một kiểu công ty khác biệt. Tầm nhìn của chúng tôi là xây dựng một mô hình công nghệ khác biệt (Phần mềm như một dịch vụ), một công ty với kiểu làm từ thiện khác biệt (tích hợp ngay từ đầu với mục đích vì lợi nhuận). Tất cả các ý tưởng ấy đều xuất phát từ việc chúng tôi đã chán ngán với những lối mòn cũ kỹ trong những việc chúng tôi làm. Nỗ lực xây dựng các hoạt động từ thiện của tôi, mặc dù vậy, lại khởi nguồn từ một trải nghiệm cá nhân.

Hồi mới bắt đầu sự nghiệp, trong những năm đầu tiên làm việc cho Oracle, tôi luôn cho rằng thành công chính là kiếm được thật nhiều tiền và nắm trong tay thật nhiều quyền lực.

Tuy nhiên, khi ngoài 30 tuổi, tôi đã nhận ra rằng những thứ ấy không mang lại cho mình giá trị thực sự hay hạnh phúc đích thực. Mặc dù có cả tá những danh xưng và một số tài sản đáng kể, tôi vẫn cảm thấy thiếu một cái gì đó, và bắt đầu suy nghĩ xem mình đang đứng đâu trong thế giới này, và mình có thể làm gì để tạo ra sự khác biệt.

Cơ hội được nghỉ 6 tháng ở Oracle và thực hiện một chuyến đi đến Ấn Độ đã tạo ra sự thay đổi sâu sắc trong tôi, nhưng không ai ở Oracle hiểu những gì tôi đã trải qua hay chấp nhận sự thay đổi mà tôi đề nghị. Larry Ellison bày tỏ một cách rất kẻ cả rằng có lẽ tôi đã đi quá xa, và Ray Land, sau này là chủ tịch của Oracle cũng không

đánh giá cao ý tưởng của tôi khi tôi muốn nói chuyện về những ý tưởng này. ("Tôi không hiểu. Anh ta nói như thể phải nói chuyện với bạn như khi anh ta nói về một thiết kế sản phẩm đặc biệt vậy," sau này ông ta đã nói về tôi như vậy.) Đồng nghiệp của tôi và bạn của tôi là Evan Goldberg rất tiếc những tháng ngày hồn nhiên ấy của tôi. Nhưng nhìn theo một cách nào đó, tôi tôn trọng sự chối từ ấy, bởi vì tất cả mọi người đã quá quen với những thói quen như sưu tầm đồ chơi, lái xe hơi tốc độ cao và những thói quen sống khác của tôi. Tại sao đột nhiên tôi lại bị hút vào một thú vui kỳ lạ đến vậy? Có thể kể đến sự can thiệp kỳ diệu làm thay đổi tôi một cách nhanh chóng sau chuyến đi tới Ấn Độ, và cuộc gặp gỡ mang tính khai sáng với Ammachi, tôi được mời đến tham dự một Hội nghị thượng đỉnh giữa các Chủ tịch về vấn đề Tương lai của nước Mỹ. Năm 1997, Tướng Colin Powell, người mới rời khỏi ghế chủ tịch Hội đồng Tham mưu trưởng của nước Mỹ, và 5 vị chủ tịch còn tại vị khác đã cùng đứng lên xây dựng Lời hứa Nước Mỹ (America's Promise), một chương trình kêu gọi cả nước cam kết đem lại tương lai tốt đẹp hơn cho giới trẻ.

Tôi chưa bao giờ tham gia một cuộc trao đổi mà trong đó, doanh nhân mang ra tất cả những gì họ có – tài sản, tiền bạc, nhân lực và cả các mối quan hệ – để phục vụ lợi ích nhân loại. Điều này thật khác so với những gì tôi được học ở trường, và nó thách thức sự thừa nhận của những nhà kinh tế học đáng kính, như Milton Friedman chẳng hạn, người từng có lời phát biểu nổi tiếng: "Kinh doanh trong Kinh doanh mới là Kinh doanh." Tôi gần như ngay lập tức bị cuốn hút vào ý tưởng thực tế này, và cảm thấy mình có trách nhiệm phải tham gia.

Tôi trở về từ sự kiện đó và nói với Larry Ellison về cuộc gặp thượng đỉnh với sự hứng khởi vô cùng. Ông ấy lập tức đón nhận và hóa ra ông cũng thích thú với việc xây dựng một quỹ từ thiện ở Oracle. Mục tiêu là trang bị cho các trường công hệ thống mạng máy tính. Larry muốn chi khoảng 100 triệu đô-la từ nguồn tiền của Oracle trong vòng 10 năm để thực hiện chương trình này.

Vài tháng sau, bỗng nhiên tôi thấy mình đang nắm giữ trách nhiệm của người đứng đầu tổ chức từ thiện đầu tiên của công ty. Rất vui sướng, chúng tôi đã thực hiện chương trình Lời hứa Oracle, biến tấu từ ý tưởng Lời hứa nước Mỹ (America's Promise) tại Nhà hát lớn Radio ở thành phố New York vào năm 1997. Tôi có cơ hội gặp Tướng Powell, ông rất khen ngợi chương trình và sau này trở thành cố vấn cho chương trình này. Ông đã hướng dẫn tôi cách lãnh đạo một tổ chức như thế này và động viên tôi dành nhiều thời gian hơn cho hoạt động từ thiện.

Quả thực làm việc cho chương trình này rất thú vị, nhưng thách thức cũng vô cùng lớn. Tôi chưa từng có chút kinh nghiệm nào trong việc này, và vẫn luôn có sự nhập nhằng của các công ty vì lợi nhuận trong thế giới phi lợi nhuận, đặc biệt là khi Oracle vốn chưa có tên tuổi gì trong lĩnh vực này. Trong khi đó, cơ hội tạo dựng tên tuổi cũng gặp nhiều thách thức. Trách nhiệm của tôi là phải xây dựng và tiếp thị một sản phẩm mà Oracle không coi là thứ quá quan trọng. Tôi dành một nửa thời gian của mình cho những cuộc họp quản trị diễn ra trong những tòa nhà sáng choang ở Redwood Shores, và nửa còn lại cho những trường học tồi tàn ở khu nam trung tâm Los Angeles; Washington, bắc Ireland và Israel.

Dù gặp nhiều thách thức khi phải cùng lúc đảm nhiệm hai vai trò, nhưng tôi thấy rất đáng để bỏ công sức ra làm những việc này. Thực tế, chương trình đã thành công và hoàn thành nhiệm vụ đề ra. Chúng tôi đã mang đến cho hàng trăm trường học hàng nghìn chiếc máy tính. Chúng tôi nâng cao đời sống của hàng chục nghìn thanh thiếu niên. Và, không cần phải nỗ lực thúc đẩy gì nhiều, tên tuổi của Oracle được nhiều người biết đến, và mang lại lợi nhuận cho công ty. (Larry thậm chí còn được phỏng vấn trên chương trình truyền hình của Oprah Winfrey.)

Tuy nhiên, cuối cùng thì chương trình đầy tiềm năng này cũng kết thúc rất sớm – một kết cục không thể tránh khỏi sau thất bại diễn ra tại trường trung học MacFarland ở Washington. Oracle đã liên hệ để hỗ trợ máy tính cho trường này theo lời đề nghị của Tướng Powell. Đó là một ngôi trường nhỏ và đang xuống cấp nghiêm trọng.

Hôm lắp đặt máy tính cho trường này, nhiệt độ ngoài trời lên đến gần 430C, không khí ngột ngạt đến khó thở. Trường lại không có cầu thang máy, trong khi chỉ có 3 người trong đội của chúng tôi đến để lắp đặt. Phía trường học không có người tình nguyện đến giúp, và mặc dù các nhân viên của Oracle trước đó đã cam kết là sẽ có mặt để hỗ trợ, nhưng họ lại không hề xuất hiện. Thời điểm đó là vào cuối quý, nghĩa là các nhân viên đang bận rộn bán hàng để hoàn thành chỉ tiêu. Không ai coi việc tham gia tình nguyện là một công việc nghiêm túc. Chắc chắn là họ nghĩ việc đó chẳng ảnh hưởng gì đến họ, cho nên không nhất thiết phải có mặt. Trên hết, đó không phải là việc quan trọng nhất để mà phải tập trung 100%, có phải vậy không? Vào năm 1997, có lẽ đó là suy nghĩ của rất nhiều doanh nghiệp ở Mỹ.

Còn tôi, tôi phải đối mặt với một trải nghiệm không hề dễ chịu, đó là gọi điện xin lỗi Tướng Powell và giải thích lý do vì sao chúng tôi

không thể hoàn thành nhiệm vụ. Tôi không nghe được câu trả lời của ông vì đường dây liên lạc bị trục trặc. Có lẽ như vậy lại tốt hơn cả. Tôi nghĩ có lẽ ông đã cúp máy trước.

Khoảng 30 phút sau cuộc điện thoại tồi tệ ấy, một nhóm lính thủy đánh bộ của Mỹ tràn vào trường. Cả nhóm chúng tôi vô cùng ngạc nhiên khi họ nói họ đến để hỗ trợ chúng tôi. Mặc dù biết chắc rằng lực lượng này sẽ giúp công việc được hoàn tất, nhưng điều đó cũng không xoa dịu tôi được là bao. Oracle có "đạo quân" lên đến hàng nghìn nhân viên am hiểu công nghệ, vài nghìn người trong số đó ở cách trường học có vài dặm; vậy mà chúng tôi phải viện đến sự giúp đỡ của một nhóm quân nhân để lắp đặt máy tính cho một trường trung học ư?

Chuyện đó đã khiến tôi nghĩ đến việc kết thúc sớm chương trình này. Tôi nhận ra rằng trên lý thuyết thì chương trình này mang lại hiệu quả trong ngắn hạn cho công ty, nhưng cũng không dễ thực hiện một nhiệm vụ đơn giản như thế. Tôi cũng hiểu rằng thành công, đối với một chương trình như thế, cần phải có sự hợp lực của cả tổ chức.

Tôi bắt đầu nghĩ đến chuyện làm sao tạo ra được một chương trình mà nó phải trở thành phần máu thịt của doanh nghiệp. Tôi biết rằng nếu chúng tôi có thể huy động tổng lực của Oracle – từ nhân viên, khách hàng, sản phẩm, tiền bạc và đối tác – cùng tham gia chương trình từ thiện, thì thành công đã có thể lớn hơn rất nhiều. Ý tưởng đó lại nung nấu trong tôi, và nó nhóm lên ngọn lửa xây dựng một công ty riêng của mình trong tâm trí tôi.

Bài học 65: Kết hợp hoạt động từ thiện ngay từ đầu

Parker, Dave và Frank – những người đồng sáng lập của salesforce.com đều lĩnh hội ý tưởng xây dựng một doanh nghiệp có thể đồng thời cống hiến trở lại cho cộng đồng. Chúng tôi cùng chia sẻ triết lý rằng giá trị của một doanh nghiệp không chỉ là chia lợi nhuận cho những người lãnh đạo, mà còn cho cộng đồng xung quanh và cho cả thế giới. Chúng tôi thảo luận về những ý tưởng này ngay từ ngày đầu làm việc với nhau, và thành lập Quỹ Salesforce phi lợi nhuận 501 (c) đồng thời với việc xây dựng salesforce.com. Quỹ này hoạt động bằng tiền cá nhân, nhưng cuối cùng là dùng tiền và tài sản của công ty để duy trì và gây dựng quỹ ngày càng lớn mạnh.

Kinh nghiệm làm việc cho chương trình Oracle Promise dạy tôi hiểu rằng ý định tốt đẹp và mục đích chân thành chưa đủ để xây

dựng một tổ chức lớn mạnh. Nó đòi hỏi một người lãnh đạo có đủ năng lực xây dựng một tổ chức phi lợi nhuận lẫn một doanh nghiệp thực sự. Một người bạn của tôi giới thiệu tôi với Suzanne DiBianca, một nhà tư vấn quản lý tư duy chiến lược và tổ chức phát triển cho các lãnh đạo của các công ty thuộc danh sách Fortune 500. Trước đó, Suzanne đã làm việc ở vị trí giám đốc của một tổ chức phi lợi nhuận kết hợp với các tổ chức phi lợi nhuận khác và các chính phủ nhằm xây dựng các giải pháp vì hòa bình thế giới và giảm thiểu nội chiến. Tôi tin tưởng rằng những công việc mà Suzanne đã làm sẽ giúp cô ấy có đủ kỹ năng cần thiết để có thể gắn kết, hòa nhập một tổ chức phi lợi nhuận trong một công ty kinh doanh.

Suzanne chính thức gia nhập công ty của chúng tôi với chức danh giám đốc điều hành Quỹ Salesforce vào năm 2000. Vài tháng sau, chúng tôi đã nghiên cứu và thành lập vài quỹ doanh nghiệp và gặp gỡ hàng chục giám đốc các quỹ khác, trong đó có quỹ của công ty Cisco System, Hewlett-Packard, và Levi Strauss & Co. Chúng tôi học hỏi được rất nhiều kinh nghiệm từ những công ty này, và ý định của chúng tôi là tìm ra những cách tốt nhất để làm việc cho một tổ chức mang trách nhiệm xã hội.

Bài học 66: Biến Quỹ cộng đồng thành một phần của doanh nghiệp

Chúng tôi học hỏi được rất nhiều điều từ những công ty khác. Ví dụ, eBay đã cấp cho quỹ của họ khoảng 1 triệu đô-la tiền cổ phiếu trước khi công ty này chính thức bán cổ phiếu ra thị trường. Đó là một trong những công ty tiên phong trong việc dành riêng một khoản tiền cho quỹ từ thiện, và chúng tôi nhận thấy đây là một mô hình rất có tiềm năng. Cùng với sự phát triển của công ty, quỹ từ thiện cũng sẽ ngày càng lớn lên. Tôi biết salesforce.com đủ sức để tạo ra một quỹ như thế; những người sáng lập đã ngay lập tức đồng ý chi 1% cổ phiếu của công ty cho quỹ này, và chúng tôi hồi hộp xem nó sẽ trị giá bao nhiêu.

Cam kết dành 1% số cổ phiếu của công ty cho quỹ từ thiện chính là bước đầu tiên để thành lập mô hình 1-1-1 mà sau này trở thành kim chỉ nam cho hoạt động của quỹ. Ý tưởng của số 1 thứ hai trong mô hình là dành 1% thời gian của nhân viên cho công việc từ thiện được lấy từ chương trình của công ty đồ chơi Hasbro, công ty sáng tạo ra các nhân vật đồ chơi như Ngài-Đầu-Khoai-Tây và G.I. Joe. Tôi đã gặp chủ tịch của công ty này, Alan Hassenfeld tại Diễn đàn Kinh tế Thế giới ở Davos, Thụy Điển. Công ty Hasbro do ông của Alan thành lập vào những năm 1920 và công ty này đã

phát triển truyền thống hoạt động từ thiện ngay từ những ngày đầu thành lập. Alan rất thoải mái chia sẻ những kinh nghiệm hoạt động từ thiện ở Hasbro, trong vai trò một người lãnh đạo. "Nhiệm vụ của chủ tịch hay giám đốc công ty chính là tạo ra nguyên tắc ứng xử ở công ty. Nếu người lãnh đạo thực sự tin tưởng vào những gì họ nói và hành động của họ cũng đi đôi với lời nói thì sẽ truyền được cảm hứng cho toàn thể công ty", ông nói. Tôi hiểu là tôi muốn truyền bá những giá trị ấy, nhưng Alan nói với tôi rằng như vậy vẫn chưa đủ. "Nói về nó là một chuyện; nhưng cố gắng làm cho nhân viên của mình hiểu và hành động lại là một chuyện khác."

Một trong những cách Hasbro khuyến khích nhân viên là dành cho họ 4 giờ mỗi tháng để tham gia phục vụ cộng đồng mà vẫn trả lương. Với thời gian được công ty khuyến khích như vậy, nhân viên của Hasbro đã thực hiện được rất nhiều chuyến thăm viếng và tặng quà cho trẻ nhỏ mắc bệnh hiểm nghèo, xây dựng được rất nhiều sân chơi cho trẻ em khuyết tật và tham gia các chương trình thay đổi cuộc sống như chương trình "Nụ cười". Những người làm việc tại Hasbro biết rằng họ đang làm một việc có ý nghĩa, cảm thấy mình cống hiến được nhiều hơn cho công ty và muốn cố gắng hết mình hơn nữa. Tôi nghĩ rằng lợi ích thứ hai mà họ thu được là cân bằng khoảng thời gian nhân viên của mình hoạt động ngoài trời. Có thể chương trình tình nguyện như thế sẽ tránh cho họ bị rơi vào cảm giác mất phương hướng như khi tôi còn ở Oracle. Xây dựng quỹ từ thiện dựa trên 1% vốn cổ phiếu, chúng tôi quyết định dành cho nhân viên của mình hơn 1% thời gian của họ – tương ứng với 6 ngày được trả lương 1 năm – để làm từ thiện.

Có một nguồn tài trợ khác mà một số công ty đã cam kết sử dụng cho các hoạt động từ thiện: đó là đưa ra cam kết trích một tỷ lệ phần trăm lợi nhuận. Ví dụ như Levis Strauss, Merck & Co, Ben & Jerry đã cam kết trích một tỷ lệ phần trăm lợi nhuận của công ty vào quỹ từ thiện của họ. Theo hướng đó, chúng tôi đã cam kết trao 1% lợi nhuận của công ty cho hoạt động cộng đồng. Vào thời điểm đưa ra cam kết, chưa có nhiều lợi nhuận, và tình trạng ấy còn tái diễn một thời gian sau đó. Nhưng chúng tôi hiểu rằng mặc dù chúng tôi chưa nhìn thấy tiền ở cam kết ấy ngay lập tức, nhưng chúng tôi cần một phương pháp trong dài hạn. Điều này đương nhiên dẫn đến hệ quả là chúng tôi mất 1% sản phẩm (chúng tôi quyên góp cho hoạt động từ thiện bằng sản phẩm, thay vì bằng lợi nhuận) – một cách quyên góp mà sau này chúng tôi nhận thấy nó còn mang lại ảnh hưởng tốt hơn đối với một tổ chức phi lợi nhuận, hơn là những ảnh hưởng chỉ do tiền quyên góp mang lại.

Mô hình 1-1-1

Ngay từ định hướng ban đầu, Quỹ Salesforce.com đã sử dụng một mô hình hoạt động từ thiện duy nhất, một thiết kế duy nhất để phát triển cùng với sự phát triển của công ty. Mô hình 1-1-1 của chúng tôi dành 1% tỷ lệ tài chính và một phần trí tuệ sáng tạo của tổ chức để phục vụ cho những ai cần đến sự giúp đỡ của chúng tôi:

• 1% vốn: sử dụng 1% vốn cổ phiếu để tặng và hỗ trợ những người gặp hoàn cảnh khó khăn, đặc biệt là cho các chương trình hỗ trợ thanh niên và công nghệ.

• 1% thời gian: sử dụng 6 ngày lương mỗi năm của nhân viên salesforce.com vào những hoạt động từ thiện ý nghĩa nhất, và thúc đẩy văn hóa quan tâm, chia sẻ với cộng đồng trong nhân viên.

• 1% sản phẩm: sử dụng 1% sản phẩm của salesforce.com cho những tổ chức phi lợi nhuận, giúp đỡ họ phát triển tổ chức một cách hiệu quả, để họ tập trung hơn vào những nhiệm vụ cốt lõi của mình.

Hoạt động của mô hình 1-1-1

Một ví dụ điển hình cho hoạt động của mô hình 1-1-1 là hoạt động diễn ra ở San Francisco với tên gọi Dự án Kết nối những người Vô gia cư, trong đó, có rất nhiều nhà cung cấp dịch vụ xã hội – các chuyên gia về nội thất, bác sĩ, nhà tuyển dụng, người lắp kính mắt, nha sĩ… – tất cả đều chung một mái nhà vào ngày hôm đó. Nó trở thành một trong những chương trình thành công nhất đối với những người vô gia cư. Tôi sẽ phân tích mô hình 1-1-1 được áp dụng vào chương tình này như thế nào trên 3 phương diện: nhân lực, công nghệ và tiền tài trợ.

• 1% vốn: Chúng tôi tặng cho Chương trình Kết Nối những người Vô gia cư tiền để mua những vật dụng thiết yếu cho cuộc sống như dầu gội, sữa tắm, quần áo và túi ngủ.

• 1% thời gian: Tháng nào công ty của chúng tôi cũng huy động hơn 100 nhân viên tham gia dự án. Họ làm mọi việc từ kết nối đến tuyển dụng (bao gồm cả tìm kiếm việc làm và đưa những người vô gia cư đến trung tâm hành chính và văn hóa của thành phố. Nhân viên của chúng tôi còn đưa cả gia đình và bạn bè đến tham gia hoạt động giúp đỡ – một việc mà chúng tôi rất khuyến khích.

• 1% sản phẩm: Nhân viên của chúng tôi xây dựng một ứng dụng

trên nền tảng Force.com để cập nhật hệ thống thông tin về những người vô gia cư và tùy biến để họ có thể tìm kiếm thống tin về Chương trình Kết nối những người Vô gia cư.

Bài học 67: Tìm ra một động cơ có ý nghĩa và mời chuyên gia về làm việc

Salesforce.com là một công ty công nghệ được xây dựng dựa trên niềm tin vào kỷ nguyên Internet; do đó, rất logic khi quỹ xã hội của chúng tôi hướng tới việc cung cấp cánh cửa tiếp cận công nghệ thông tin cho giới trẻ trong cộng đồng. Năm 1999, khi công ty ra đời, thì thế giới số chia ra làm hai, những người có khả năng và không có khả năng tiếp cận máy tính và Internet – và sự chênh lệch giữa hai nhóm người xuất hiện – đó là một vấn đề cần phải lưu tâm. Tôi cảm thấy phiền lòng vì sự mất cân bằng này, và tôi cũng nhận ra sức mạnh thật sự của Internet nằm ở chính khả năng mở rộng ra cộng đồng của nó.

Năm 1998, luật E-Rate được thông qua trong nỗ lực đưa đường truyền Internet tốc độ cao đến với các trường học nằm trong khu vực cư dân có thu nhập thấp. Mặc dù luật này là một bước tiến lạc quan trong nỗ lực đưa Internet đến với các trường học, nhưng vẫn chưa có bất kỳ chương trình nào dành cho học sinh sau khi ra trường. Chúng tôi nhận thấy đây là một khu vực bị bỏ sót mà chúng tôi có thể đầu tư để tạo ra sự khác biệt. Thông qua mối quan hệ với Tướng Colin Powell và chương trình Lời hứa Nước Mỹ (America's Promise), chúng tôi kết nối với PowerUp, một tổ chức phi lợi nhuận được thành lập vì mục đích chống lại sự phân biệt trong thế giới kỹ thuật số. Đây là một tổ chức được gây dựng với 10 triệu đô-la quỹ gia đình của người sáng lập AOL, Steve Case, và nhiệm vụ của nó là tìm kiếm những đối tác là các tổ chức công cộng và tư nhân. Mục đích là để thúc đẩy sự phát triển của thanh niên thông qua công nghệ và nâng cao cuộc sống của họ sau giờ học bằng cách mở rộng các trung tâm cộng đồng như YMCA và câu lạc bộ Bạn trẻ. Các công ty công nghệ như Hewlett-Packard, Gateway, và Cisco Systems, cũng như các công ty không liên quan đến công nghệ như PowerBar đều thấy được lợi ích từ hình mẫu này trong việc phối kết hợp để giải quyết các nhu cầu của cộng đồng.

Kết nối được với PowerUp và các công ty khác ủng hộ ý tưởng này là cách tuyệt vời để tạo dấu ấn. Nỗ lực này còn giúp chúng tôi nhận ra những công việc này được hoàn thành như thế nào. Chúng tôi cần cả một đội, chứ không phải là một cá nhân cụ thể nào để xây dựng một tổ chức vững mạnh. Ngay lập tức, tôi đã

nghĩ chúng tôi có thể trông cậy vào sự trợ giúp của Juile Trell, một giáo viên và chuyên gia công nghệ mà tôi đã gặp cách đây hai năm, khi tôi còn làm cho một dự án của Oracle ở Israel.

Julie và tôi đã có thời gian làm quen và xây dựng một tình bạn thân thiết, vì thế, khi tôi nói với cô ấy về những gì chúng tôi đã làm ở Oracle, cô ấy đã trả lời: "Các bạn không nên chỉ tặng máy tính cho các trường học – các bạn còn phải đào tạo giáo viên và những nhân viên trẻ ở đấy nữa!" Tôi biết là cô ấy đúng, và tôi rất hạnh phúc khi cô ấy đề nghị sẽ dành một tháng tình nguyện để giúp đỡ chúng tôi đào tạo. Sau này, cô ấy đã tư vấn cho chúng tôi khi Oracle liên kết với trường học ở Atlanta, tôi không bao giờ quên lời khuyên của cô ấy: "Nếu các bạn thành lập một quỹ tình nguyện tập trung vào các trường học và công nghệ, thì các bạn cần phải thuê một giáo viên". "Không nên chỉ tặng máy tính và tiền bạc. Các bạn cần có một ai đó đã quen với việc tiếp xúc với bọn trẻ và môi trường giáo dục – điều này tạo ra sự tin tưởng và gây ấn tượng sâu sắc hơn."

Tôi muốn chắc chắn rằng chúng tôi không chỉ tặng máy tính và tiền bạc. Tôi đã chuyển tận tay Julie một bản CV của Suzanne. "Đây là nhân viên đầu tiên của cô", tôi nói.

Bài học 68: Chia sẻ mô hình

Chúng tôi khai trương trung tâm công nghệ dành cho thanh niên tốt nghiệp trung học đầu tiên tại Hiệp hội Thanh niên Cơ đốc (YMCA) Embarcadero vào mùa hè năm 2000. Thật tuyệt vời khi có Tướng Collin Powell, người truyền cảm hứng cho nỗ lực của chúng tôi, tham dự. Tôi có cơ hội được phát biểu khai mạc, cho phép chúng tôi chia sẻ mô hình của mình và mời gọi mọi người tham gia chiến dịch. Tôi vô cùng ngạc nhiên về khả năng tiềm tàng của việc tham dự vào mô hình này và khả năng lôi kéo đám đông của nó. Ví dụ, chuyện gì sẽ xảy ra nếu 1/3 các công ty có vốn đầu tư mạo hiểm cao nhất được yêu cầu phải chi 1% vốn cổ phiếu của mình cho một quỹ hoạt động vì cộng đồng mà họ đang kinh doanh? Đó sẽ là một hiện tượng tốt mà chúng tôi đã tạo ra và gây được ảnh hưởng tích cực tới cuộc sống cộng đồng. Chúng tôi không phải phụ thuộc vào những món quà hảo tâm hoặc những nhà tài trợ giàu có nữa. Tôi muốn mở rộng ý tưởng này vì tôi biết rằng nỗ lực của chúng tôi – đóng góp của một công ty nhỏ mới thành lập – sẽ chỉ có tác dụng trên bề mặt. "Tôi thách thức các công ty Internet khác làm theo mô hình này và đặt ra một tỷ lệ phần trăm vốn cổ phiếu của công ty cho các hoạt động vì cộng đồng," tôi đã nói như vậy với những người tham dự. "Chúng tôi

chào mừng tất cả những ai chưa sẵn sàng khởi tạo một quỹ xã hội riêng tham gia cùng chúng tôi, đóng góp nguồn lực và cơ sở vật chất hoặc thời gian tham gia tình nguyện."

Đó sẽ là một trong những nỗ lực đầu tiên mà sau này chúng tôi đã phát triển thành cái mà chúng tôi gọi là Năng lượng của Chúng ta (Power of Us) – và là một góc sáng tạo riêng của chúng tôi. Bằng việc kêu gọi các nhà cung cấp và đối tác, chúng tôi đã nâng tầm ảnh hưởng của mình, cũng như thắt chặt mối quan hệ. Đừng giới hạn những nỗ lực từ thiện cho công ty của bạn; bạn sẽ còn thành công hơn nếu có thể khơi dậy lòng ham muốn từ thiện của cả mạng lưới của mình.

Trường hợp Doanh nghiệp làm từ thiện

Chúng tôi tin tưởng rằng mọi doanh nghiệp đều có thể và nên giúp đỡ để thế giới trở nên tốt đẹp hơn. Chúng tôi cũng tin rằng có những phần thưởng xứng đáng dành cho những người nỗ lực. Xây dựng mối liên hệ giữa lợi ích cá nhân của công ty với lợi ích của cộng đồng, nghĩa là mang lại lợi ích cho tất cả mọi người. Dưới đây là những lý do hàng đầu để các bạn khởi động ngay lập tức:

Việc đúng nên làm (cho cộng đồng và công ty của bạn)

Mở rộng và phát triển kinh doanh tương tác trong cộng đồng và làm tới cùng. Nhiều người được đào tạo hơn nghĩa là sẽ có lực lượng lao động tay nghề cao hơn. Số người nghèo giảm tương ứng với số người tiêu thụ hàng hóa tăng lên.

Xây dựng thương hiệu

Khách hàng luôn có ấn tượng mạnh mẽ với những doanh nghiệp làm từ thiện và có xu hướng trung thành với doanh nghiệp hơn gấp 3 lần so với những doanh nghiệp không có những hoạt động xã hội.

Thu hút và giữ nhân tài – Một lợi thế cạnh tranh

Gần 2/3 số nhân viên thế hệ mới nói rằng họ thích làm việc cho một công ty có thể tạo cơ hội cho họ áp dụng những kỹ năng của mình cho những tổ chức phi lợi nhuận.

Ngược lại, những nhân viên thể hiện tinh thần hăng hái với hoạt động từ thiện của công ty cũng có xu hướng gắn bó với công ty gấp 5 lần so với những nhân viên khác.

Đó là cách tuyệt vời để hiểu rõ hơn về những cộng sự của mình (cả nhân viên và đối tác kinh doanh), và phần thưởng là bạn có thể tạo được ấn tượng tốt ngay lập tức.

Bài học 69: Xây dựng một chương trình tuyệt vời bằng cách lắng nghe cộng đồng

Đầu tiên, mục đích của trung tâm công nghệ do salesforce.com tài trợ là xóa bỏ ranh giới giữa những người biết và không biết về công nghệ, trên lý thuyết đó là một ý tưởng tuyệt vời, và trung tâm rất chào đón mọi người trong cộng đồng tham gia, nhưng chương trình cũng gặp phải rất nhiều thách thức lớn. PowerUp xây dựng một chương trình tầm cỡ quốc gia với một phương thức tiếp cận tập trung. Chúng tôi nhận thấy không thể có một mô hình một-trong-tất cả, phù hợp với mọi trung tâm được, và nhiều trung tâm đã bị trùng nhau về cả ý tưởng lẫn dịch vụ. Hơn thế nữa, mặc dù chương trình đã thực hiện được nhiệm vụ là mở rộng mạng lưới máy tính trong khu vực, nhưng nó không đảm bảo là những máy tính ấy có được sử dụng thường xuyên hoặc được bảo dưỡng thiết bị thường xuyên. Đó chính là một vấn đề lớn mà chúng tôi đã sớm nhận ra.

Nhân viên của salesforce.com đã rất nỗ lực nhưng trung tâm vẫn không thu hút được sự chú ý như chúng tôi dự tính. Sinh viên tham dự chương trình không phải là những người sử dụng máy tính lần đầu, một số còn hiểu biết hơn cả giáo viên. Họ không thấy thích thú khi chơi game hay học những kiến thức cơ bản, nhưng giáo viên lại chỉ có thể dạy cho họ chừng ấy. Chúng tôi nhận thấy nếu không sớm cung cấp những nội dung phong phú hơn cho họ, chúng tôi sẽ đánh mất sự hứng thú nơi họ – chính là những khách hàng của chúng tôi. Hệ thống máy tính từ thiện đang dần biến thành những cái chặn giấy hạng sang một cách khôi hài. Chúng tôi cần lập tức tìm ra cách biến vốn đầu tư của mình thành một cái gì đó mang lại giá trị thực cho những người mà chúng tôi thực sự muốn.

Mặc dù các sinh viên hiểu biết về máy tính không phải là những đối tượng mà chúng tôi hướng tới, nhưng chúng tôi nhận ra rằng mình vẫn còn cơ hội để đóng góp cho xã hội. Chúng tôi không phải là những người đầu tiên mang công nghệ đến với giới trẻ ở San Francisco, nhưng chúng tôi vẫn có thể cung cấp cho họ con đường để theo đuổi đam mê của mình. Có thể kết quả lần này thậm chí còn tốt hơn cả những gì chúng tôi trù liệu. Những thanh

niên đến trung tâm của chúng tôi như phát cuồng khi được dùng những máy móc và chương trình mới nhất. Tôi thấy lại hình ảnh của mình ngày trẻ, khi tôi còn đi học và sử dụng những máy tính ở RadioShark. Điều này tiếp thêm sự ham thích công nghệ trong tôi – đồng thời cho tôi niềm tin và hứng khởi để bắt đầu công việc kinh doanh đầu tiên của mình.

Steve Wright, một cựu tình nguyện viên của Peace Corps, một công nghệ gia và giáo viên thực hành ở trường trung học đang làm việc cho tổ chức Beacon Initiative (San Francisco) từng làm việc tại 8 phòng máy tính mà chúng tôi tài trợ đã gia nhập quỹ của chúng tôi và giúp chúng tôi giới thiệu chương trình đến với khán giả. Steve quan sát sinh viên trong khi sử dụng và phát hiện ra rằng họ rất hứng thú khám phá thế giới Internet, xem video, nghe và sáng tạc nhạc rap, và cố gắng xây dựng những trang web trực tuyến. Họ say mê với công nghệ tương tác. (Đó chính là điều mà chúng tôi trông đợi!) Steve cho họ thấy cách tạo ra tiếng động và Julie dạy họ những kỹ năng quay phim và biên tập để họ có thể tự sản xuất phim.

Những người trẻ tuổi này có rất nhiều ý tưởng đối với những đề tài khó như sự công bằng đối với thanh thiếu niên, súng ống bạo lực, tình trạng vô gia cư và đề tài mới mà chúng tôi muốn hướng sự chú ý tới là giới trẻ với truyền thông. Nhân viên salesforce.com của chúng tôi rất thích điều này vì nó liên quan đến những kỹ năng thông thuộc của họ; những thanh niên trẻ thì thích điều này vì chúng là cách hữu hiệu và sáng tạo để chia sẻ ý tưởng. Chương trình dạy những kỹ năng công nghệ giúp chúng có thể sử dụng sau khi ra trường và có ích cho thị trường việc làm, đồng thời cung cấp cho họ những kinh nghiệm quan trọng phỏng vấn và hợp tác. Tôi còn đánh giá cao chương trình này vì nó có thể đưa ra được kết quả đánh giá. Những người tham dự chương trình đã làm việc vất vả và thành quả là những bộ phim ngắn và những trang web mà các sinh viên đã rất hãnh diện khi giới thiệu trước mọi người.

Nhằm biểu dương nỗ lực trong công việc của các sinh viên, chúng tôi đã tổ chức một Lễ hội Thanh niên với Truyền thông. Lễ hội đầu tiên thu hút trên 300 người, và khán giả đã rất ngạc nhiên và ấn tượng với chất lượng công việc. Một trong số các bộ phim, một phim tài liệu dài 30 phút với tên gọi: Xe buýt 24: Chiếc xe buýt đa dạng đã chia sẻ kinh nghiệm của những nhà làm phim trẻ tuổi từ 10 đến 16 khi tham gia một hành trình từ Bayview-Hunters Point đến nhiều địa điểm đặc biệt ở khu Pacifics Heights trên xe buýt chuyến số 24. Cho đến thời điểm đó, rất nhiều sinh viên chưa

từng rời khỏi khu vực sống của mình và chưa từng trải nghiệm cuộc sống của những người khác ở khu vực lân cận ít bạo lực hơn. Bộ phim đã ghi lại mối quan hệ giữa những người bạn đường, mở ra sự phong phú của từng khu vực trong thành phố mà mỗi người trong số họ gọi đó là nhà – và trên hết, mang đến cho người xem một chút hy vọng.

Khi chúng tôi mở rộng quỹ từ thiện vượt qua biên giới quốc gia (nhiều văn phòng quốc tế đã xây dựng những quỹ đặc thù riêng mỗi khi họ phát triển đến một mức độ nhất định nào đó, thường là khi họ có từ 75 nhân viên trở lên), chương trình cũng bao gồm cả những lễ hội truyền thông quốc tế. Chúng tôi xây dựng các sự kiện ở San Francisco và London, cung cấp vé máy bay cho những nhà làm phim trẻ từ khắp nơi trên thế giới đến để trình bày thành quả lao động của họ. Khi được chứng kiến những bộ phim này đi vào lòng người xem như thế nào, tôi nghĩ rằng sẽ rất tuyệt vời nếu một vài bộ phim trong số này và vài nhà làm phim trẻ được tham dự Diễn đàn Kinh tế Thế giới.

Các sinh viên rất hào hứng giới thiệu phim của họ tại Hội nghị diễn ra tại Davos, Thụy Sĩ và đã chứng minh vai trò là nhân tố thay đổi lớn đối với các hoạt động cộng đồng. Chúng tôi đã tốn nhiều tháng trời để chuẩn bị và sản xuất 6 bộ phim thuộc ba lĩnh vực – sức khỏe, sự nghèo đói và Trung Đông. Chúng tôi mời những nhà làm phim trẻ, trong đó có Dannie, 16 tuổi đến từ Anh; Ahmed, một chàng trai 18 tuổi đến từ Bahariya Oasis, Ai Cập; và Dima, một chàng trai 14 tuổi đến từ Sderot, Israel, đến trình chiếu những bộ phim của họ, kể về khát khao và sự thay đổi mà họ đang cố gắng thực hiện.

Chúng tôi hy vọng thu hút được sự chú ý, nhưng lại bị sốc khi thấy sự kiện này thu hút được quá nhiều sự quan tâm của đám đông, bởi sự kiện có sự góp mặt của những nhà lãnh đạo hàng đầu như nhà hoạt động vì môi trường và cựu phó chủ tịch Mỹ Al Gore, nhà công nghệ huyền thoại Michael Dell, và nhạc sĩ – nhà hoạt động vì nhân quyền Peter Gabriel. Mội vài người cảnh báo, cho rằng tôi đang mạo hiểm – nhưng sau cùng, tôi đã trình chiếu cho cả hội thảo sản phẩm của những nhà làm phim trẻ tài năng, trong đó có một bộ phim về thanh niên và khủng hoảng giai đoạn chuyển đổi tâm sinh lý giới tính. Tuy vậy, tôi vẫn tin rằng khán giả ở Davos đã thấu hiểu. Họ vốn là những người mang trong mình thái độ muốn tạo nên sự khác biệt trong thế giới này, và họ muốn lắng nghe tiếng nói của những người trẻ tuổi. Mặc dù tôi không nghĩ đó là một thách thức, nhưng tôi cũng phải lường trước những phản ứng thông thường của khán giả khi họ xem những bộ phim của

những người trẻ tuổi.

Dannie trình chiếu một bộ phim âm nhạc về sự đau đớn, tất nhiên sau đó là trạng thái thăng hoa và hy vọng, diễn giải một cách đầy lôi cuốn lý do tại sao cô và bạn bè mình lại làm bộ phim này, những khúc mắc cá nhân, và cách họ vận động một chiến dịch về đề tài chống lại việc tự hành xác của giới trẻ trong trường học. Theo, một sinh viên ở San Francisco làm việc cho một tổ chức xã hội từ khi nó mới thành lập, đã đóng góp một bộ phim cảm động về những người vô gia cư ở San Francisco. Thị trưởng của thành phố này, Gavin Newsom cũng có mặt tại buổi chiếu phim đã có cơ hội để nói về hướng lãnh đạo nhằm giải quyết tình trạng mà Theo nêu ra. Ahmed và Dima thì thu hút sự chú ý bởi họ đến từ những đất nước mang trong mình sự thù hận lâu dài và khốc liệt, họ không thể nói chuyện với nhau ngay cả khi họ nói cùng một thứ tiếng, đã thảo luận về cơ hội duy nhất để hiểu về một người khác.

"Tôi thích anh ta", Dima nói.

"Đó là anh trai của tôi", Ahmed đáp lại.

Và khi cảnh đó khép lại, tôi nhận ra sự mạo hiểm lớn nhất mà chúng tôi đã trải qua không phải là việc chúng tôi mời mà những người trẻ tuổi này đến để chia sẻ quan điểm của họ; mà thách thức lớn nhất chính là những gì họ nói ra bị bỏ qua, bị từ chối. Rõ ràng là những gì những người trẻ tuổi này mang lại đã vượt khỏi tầm suy nghĩ của chúng ta. Và những sinh viên này cũng nhận ra sức mạnh trong tiếng nói của họ. Ngày hôm sau, Ahmed nói với tôi: "Những gì diễn ra tối qua đã làm thay đổi mọi thứ trong suy nghĩ của em. Khi em thấy những nhân vật tầm cỡ xem phim của mình, em hiểu rằng mình đã làm được một điều gì đó lớn lao. Em hạnh phúc khi nhận ra điều ấy. Em không bao giờ ngờ được lại có ngày hôm nay. Điều đó chưa từng xuất hiện ngay cả trong giấc mơ của em."

Tôi cảm thấy kinh ngạc về những gì chúng tôi thu được từ việc tạo cho những người trẻ tuổi cơ hội và điều kiện. Bộ phim của Theo về tình trạng vô gia cư ở San Francisco đã gây chấn động mạnh. Bộ phim của Dannie về tình trạng tự hành xác của giới trẻ đã thúc đẩy Quốc hội Anh phân bổ thêm kinh phí cho các trường học, xây dựng những trung tâm tư vấn bán thời gian để giải quyết các vấn đề tình cảm lứa tuổi ô mai. Hiệu quả là có thực. Nhiệm vụ của chúng tôi là cung cấp cho họ những công cụ và nền tảng để tạo ra những sự khác biệt tích cực.

Bài học 70: Sáng tạo mô hình tự thân vận động

Vào mùa hè năm 2004, chúng tôi được chứng kiến sức mạnh tài chính thực sự do mô hình tích hợp của mình mang lại. Lần đầu phát hành cổ phiếu ra công chúng và niêm yết trên sàn chứng khoán New York, quỹ phúc lợi xã hội của salesforce.com đã quyên góp được hơn 12 triệu đô-la trong vòng một ngày.

Sự kiện này đã chứng minh khả năng các công ty chuẩn bị phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng có thể tạo ra những bước đột phá thông qua một cam kết chất lượng tài chính trước đó. Thông tin lan truyền về khoản tài chính mà chúng tôi dành cho quỹ phúc lợi xã hội của mình đã chứng minh khả năng tự thân vận động về mặt tài chính của chúng tôi, đồng thời khẳng định chúng tôi có khả năng đóng góp lớn hơn về mặt tài chính cho cộng đồng. Trước thời điểm phát hành cổ phiếu lần đầu, nhờ những khoản đầu tư cá nhân từ những ngày đầu thành lập, quỹ phúc lợi của chúng tôi đã quyên góp được khá nhiều tiền, nhưng chúng tôi vẫn cần tiền mặt để tồn tại và phát triển. Việc phát hành cổ phiếu lần đầu đã giúp quyên góp được nhiều hơn cho quỹ và cho phép chúng tôi thực hiện một chương trình hỗ trợ sự phát triển của thanh niên và các tổ chức giáo dục. Chúng tôi cũng được tự do về tài chính để thực hiện những nỗ lực sáng tạo khác.

Một trong số những chương trình đó là BizAcademy, một hội thảo 4 ngày về kinh doanh dành cho học sinh trung học diễn ra tại một số trường học không được trang bị đầy đủ cơ sở vật chất. Chương trình có sự tham gia của BizWorld, một tổ chức được thành lập năm 1993 của nhà đầu tư mạo hiểm lỗi lạc Tim Draper. Ý tưởng về chương trình dành cho trường trung học BizWorld nảy sinh khi con gái của Tim hỏi ông rằng ông làm gì cả ngày nơi công sở. Để giải thích công việc của một doanh nhân cho cô con gái 8 tuổi, ông đã liên hệ tới sự say mê làm vòng tay tình bạn của con gái, và sáng tạo ra một hoạt động nhằm dạy cho giới trẻ cách vận hành doanh nghiệp riêng của mình trong việc bán những sản phẩm sáng tạo của họ. Chúng tôi đánh giá rất cao những lợi ích của chương trình và xây dựng một phiên bản dành cho những học sinh trung học có khả năng phù hợp với công ty của chúng tôi và có thể tận dụng được công nghệ CRM. Chúng tôi kêu gọi sự giúp đỡ của những người giỏi nhất trong công ty, những nhà đầu tư và chuyên gia từ khắp nơi trên thế giới đến dạy học sinh này cách trở thành một chủ doanh nghiệp. Chương trình diễn ra ngay tại công ty của chúng tôi và những học sinh tham gia chương trình được tương tác và cộng tác với những nhân viên của chúng tôi, những người rất khác lạ đối với họ.

Mục tiêu là cho những học sinh này kinh nghiệm về đầu vào và đầu ra của việc vận hành một công ty, và một trong những yếu tố kích thích nhất chính là duy trì được lợi nhuận mà chúng tạo ra. Những người tham dự chương trình sẽ được quản lý mọi khía cạnh trong việc kinh doanh của mình, từ tìm nguồn vốn đầu tư, học hỏi về tài chính, để tạo ra một sản phẩm sáng tạo của riêng mình (khung ảnh, đồng hồ, chậu cây cảnh), đến việc tiếp thị chúng và bán sản phẩm bằng cách sử dụng ứng dụng của salesforce.com. Đến năm thứ 3 trong chương trình tài trợ, chúng tôi thay đổi chiến thuật, từ việc tập trung vào bán sản phẩm sang bán dịch vụ – một hình thức có mối liên hệ gần gũi với mô hình kinh doanh của chúng tôi. Những học sinh này được giao nhiệm vụ bán những sản phẩm "xanh", họ chịu trách nhiệm nghiên cứu thị trường, phân tích, và đưa ra những gợi ý để giải quyết vấn đề môi trường trong mỗi phòng ban của salesforce.com.

Rất đáng kinh ngạc khi theo dõi cách những học sinh vận hành công việc kinh doanh của riêng họ. Một điều kỳ diệu đã xảy ra trong một chương trình gần đây. Đó là khi bán những chậu cây cảnh, và mặc dù tất cả các chậu cây cảnh đều là tự làm, nhưng một nhóm đã quyết định bán chúng với giá 25 đô-la một chậu – tức là đắt hơn khoảng 10 đô-la so với giá những nhóm khác bán ra. Chúng tôi không muốn làm họ thất vọng, nhưng chúng tôi gợi ý họ nên cân nhắc đến vấn đề giá cả vì sản phẩm của đối thủ cạnh tranh rất giống với sản phẩm của họ, mà lại được bán với giá cả phải chăng. Samuel, giám đốc của công ty đã cứng rắn khẳng định họ không muốn thay đổi mức giá. Cậu nói rằng mức giá đó được đưa ra dựa trên khảo sát người dùng, cấp bậc lương bổng của những khách hàng tiềm năng trong tòa nhà, giá cả phải nằm ở khoảng mà khách hàng mục tiêu mà công ty hướng tới có thể chấp nhận được. Chúng tôi không phản bác, và họ cứ thế đưa sản phẩm ra thị trường. Một phần kế hoạch marketing của nhóm này, mà sau này chúng tôi mới biết, là sẽ trích ra một phần lợi nhuận để cho tổ chức vì môi trường Năng lượng Tự nhiên. Kết quả: họ không chỉ bán được sản phẩm nhiều hơn các nhóm công ty khác, mà còn bán nhanh hơn các nhóm khác, đó quả thực là một bài học thú vị dành cho tất cả chúng tôi.

Chúng tôi rất thích thú khi tài trợ cho chương trình này, và yêu quý nguồn năng lượng mới mẻ mà nhóm học sinh trẻ tuổi mang đến cho công ty. Mặc dù có rất nhiều chuyện hài hước, nhưng chúng tôi đã thực hiện chương trình hết sức nghiêm túc, và chúng tôi hy vọng những học sinh này sẽ đạt được một trình độ kinh doanh chuyên nghiệp. Các học sinh này đã phối hợp rất tốt với nhân viên của chúng tôi, những người giúp họ xây dựng mối

quan hệ xã hội, giúp đỡ việc học tập và hỗ trợ quá trình nộp đơn vào các trường đại học. Kết quả thu được cao hơn mong đợi, những "người thầy" của họ vô cùng ngạc nhiên. Còn học sinh thì thu được kỹ năng về công nghệ và kinh doanh, cũng như sự tự tin vào bản thân.

Có một cách có thể định lượng được mục tiêu của chương trình cũng như giúp học sinh xin được học bổng, và đăng ký vào những vị trí mà bình thường những người trẻ tuổi như họ khó có thể "với" tới. Chúng tôi hướng dẫn họ tiếp thị bản thân bằng cách viết CV, nêu bật những điểm nổi trội của họ, xây dựng mạng lưới cộng tác, đàm phán và thực hành phỏng vấn. Hơn 50% người tham dự chương trình đều đáp ứng được yêu cầu tuyển dụng ở những doanh nghiệp địa phương. Tính trung bình, mỗi mùa hè có khoảng 30 thực tập viên tại trụ sở của salesforce.com trên toàn cầu. BizAcademy chính là bộ máy mà chúng tôi sử dụng để tuyển tất cả những thực tập viên ở độ tuổi trung học, và rất nhiều người trong số đó đã ở lại với chúng tôi để phát triển sự nghiệp. Ví dụ, Cristina Lam, một trong số những người đầu tiên tốt nghiệp BizAcademy, hiện giờ đang làm việc cho tổ chức của chúng tôi ở vị trí điều phối viên cộng đồng. Jessica Huan, người làm việc với chúng tôi ở phòng dịch vụ từ năm 2006, đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm cho bản thân bởi vì chúng tôi đã kiến tạo cho cô một công việc ngay từ những năm còn ngồi trên ghế nhà trường.

Chúng tôi đã tổ chức được 15 học viện trên toàn thế giới, và những người đầu tiên tốt nghiệp hiện đang học tiếp lên đại học. Rất nhiều trong số đó, bao gồm cả Cristina, đang theo học chương trình học bổng do tổ chức chu cấp. Nói cách khác, tốt nghiệp từ những chương trình của chúng tôi là tấm thẻ mùa xuân cho các học sinh khi đi tìm việc làm. Ví dụ như Edmond Asante, một học viên trong chương trình của chúng tôi ở nước Anh, mà chúng tôi gặp được thông qua một đối tác phi lợi nhuận, trung tâm đào tạo Landmark – thường làm việc với những thanh thiếu niên vừa tốt nghiệp trung học. Chúng tôi liên hệ với Landmark trong một chương trình của BizAcademy để giới thiệu những thanh niên có khả năng trở thành nhân viên của chúng tôi ngay tại khu vực. Edmond đã được tuyển dụng vào công ty HBV, một công ty tư vấn ở London nhằm giúp các doanh nghiệp mới khởi nghiệp và phát triển. Edmond đã được HBV tin tưởng và giữ lại làm việc, và sau đó, cậu được đề nghị trở thành nhân viên chính thức.

Bài học 71: Chia sẻ nguồn lực giá trị nhất của bạn – sản phẩm và nhân sự

Quyết định đóng góp 1% lợi nhuận dưới dạng sản phẩm vào quỹ xã hội không phải là ý tưởng của chúng tôi, mà đến từ chính những tổ chức phi lợi nhuận. Chưa tới 6 tháng sau khi công ty chính thức ra đời, chúng tôi nhận được một cuộc gọi từ một nhóm sinh viên của tạp chí Business Today – tạp chí do sinh viên điều hành lớn nhất nước Mỹ. Tổ chức phi lợi nhuận, được thành lập năm 1968 bởi 3 sinh viên năm cuối của Đại học Princeton (trong đó có cả Steve Forbes) và mỗi năm lại có một ban chấp hành mới gồm những sinh viên năm cuối điều hành, họ đề nghị chúng tôi cho họ một số tài khoản miễn phí để đăng nhập vào salesforce.com. Họ đang tìm cách quản lý dữ liệu vì mỗi năm lại có ban chấp hành mới với những sinh viên mới, và họ nghĩ rằng salesforce.com có thể là câu trả lời.

Cùng thời gian đó, một nhân viên tiếp thị đến và đề nghị xin một tài khoản của salesforce.com cho Rainforest2Reef – một nhóm bảo tồn của khu bảo tồn sinh thái Calakmul ở Mexico, rộng 18 triệu mẫu, khỏi nạn phá rừng. Nhân viên hoạt động tình nguyện này cho tổ chức này và tin rằng dịch vụ của chúng tôi có thể giúp tổ chức này quản lý thông tin liên lạc và kết nối với những thành viên một cách hiệu quả hơn. Chúng tôi đã tặng dịch vụ của mình để giúp tổ chức này tự động cập nhật thành tích và để tất cả mọi người đều có thể theo dõi hoạt động. Kết quả là ngay sau đó, số lượng người thông tin về tổ chức tăng lên đột biến. "Những thông tin mà bình thường phải mất cả tháng chúng tôi mới thu nhận được, giờ có thể chỉ cần một ngày", Cheri Sugal, giám đốc của nhóm Rainforest2Reef nói.

Sau khi ứng dụng của salesforce.com trở nên tinh tế hơn và có khả năng tùy biến cao hơn, nó đã giúp các tổ chức phi lợi nhuận phát triển theo cấp số nhân. Chúng tôi mang đến cho những tổ chức kiểu này một công cụ công nghệ dễ sử dụng, giúp họ cải thiện cách quản trị thông tin và có thể tạo ra sự khác biệt mang tính then chốt. (Số tiền thu được của Rainforest2Reef đã tăng gấp 5 lần kể từ khi sử dụng dịch vụ của chúng tôi!)

Chúng tôi chính thức chạy chương trình tặng 1% sản phẩm của mình bằng cách tặng các tài khoản miễn phí sử dụng dịch vụ của mình cho các tổ chức mà chúng tôi đang hỗ trợ về mặt tài chính, như WITNESS, một tổ chức phi lợi nhuận sử dụng các đoạn video và công nghệ trực tuyến để bảo vệ quyền con người chống lại các hình thức bạo hành. Chúng tôi cũng tìm kiếm những tổ chức phi lợi nhuận khác quan tâm đến việc sử dụng những công nghệ tối tân nhất để quản lý tổ chức của mình hiệu quả hơn. Rất nhiều tổ chức khác cũng tiếp cận chúng tôi để được nhận các tài khoản

miễn phí. Năm 2008, có hơn 5.000 tổ chức phi lợi nhuận trên 52 quốc gia, trong đó có Hội chữ thập đỏ, Đại học Stanford, United Way, Teach First, Tổ chức Microloan và Ashoka sử dụng ứng dụng quyên tiền và tổ chức ngày càng hiệu quả hơn.

Thực là rất hào hứng khi thấy những tổ chức này hoạt động hiệu quả hơn nhờ vào nền tảng của salesforce.com. Chương trình phòng chống mang thai ở tuổi vị thành niên của quỹ phòng chống AID ở trẻ em Carrera có nhiệm vụ giáo dục giới tính cho lứa tuổi thanh thiếu niên về hậu quả của việc quan hệ tình dục bừa bãi đã chuyển từ quản lý trên giấy tờ sang quản lý điện tử nhờ dịch vụ của salesforce.com, nhờ đó, họ tiết kiệm được thời gian, cải tiến hệ thống dữ liệu và tiết kiệm được rất nhiều cây gỗ dùng để sản xuất giấy. Quỹ Google đã sử dụng ứng dụng của chúng tôi để quản lý trên mọi phương diện, trong đó có việc phân phối hơn 150 triệu đô-la tiền quyên góp cho các tổ chức đang gặp những vấn đề gay go nhất ở khắp nơi trên thế giới.

Chương trình lương thực Thế giới của Liên Hợp Quốc, một tổ chức quốc tế chống đói nghèo đã sử dụng dịch vụ của chúng tôi để cải tiến phương pháp quản lý các hoạt động liên quan đến quyên góp và các tổ chức gây quỹ chính – cho phép quyên góp quỹ nhanh hơn và các nhân viên của tổ chức tiết kiệm được nhiều thời gian hơn. "Các nhân viên kêu gọi quyên góp cần tập trung thời gian vào các hoạt động liên quan trực tiếp tới việc quyên góp quỹ cho những người nghèo," Corinne Fleischer, giám đốc chương trình quyên góp cho chương trình lương thực thế giới ở khu vực châu Á nói. "Nói đơn giản là, chúng tôi càng có nhiều thời gian cho các nhà tài trợ, thì càng có nhiều người trên thế giới được cứu đói."

Ai cũng có thể bắt đầu một chương trình từ thiện bằng sản phẩm hiện vật

Có một cách để bắt đầu một chương trình từ thiện dễ dàng đó là bắt đầu bằng việc tặng sản phẩm, dịch vụ của bạn hoặc giảm giá với tỷ lệ đáng kể cho các tổ chức phi lợi nhuận. Hãy suy nghĩ xem sản phẩm, dịch vụ của bạn có thể giúp giải quyết các vấn đề xã hội hoặc giúp các tổ chức phi chính phủ phát triển như thế nào.

Bài học 72: Phối kết hợp với đối tác, nhà cung cấp và mạng lưới của bạn

Các đối tác, chuyên gia của chúng tôi trong lĩnh vực xây dựng và ứng dụng những công nghệ mới nhất đã chứng kiến những việc mà chúng tôi làm cho cộng đồng, và bắt đầu hỏi chúng tôi liệu họ

có thể đóng góp được gì. Năm 2002, Eric Berridge, đồng sáng lập của tập đoàn Bluewolf một tổ chức tư vấn phần mềm theo yêu cầu đã gọi điện thoại cho chúng tôi để xin lời khuyên về việc xây dựng một chương trình hợp tác từ thiện. Đầu tiên, công ty này tham gia các sự kiện tình nguyện mà chúng tôi tổ chức, như mang gà tây đến bếp ăn cho những gia đình nghèo vào dịp lễ, hoặc làm việc trong những khu vực dành riêng cho phụ nữ, những người là nạn nhân của nạn bạo hành gia đình. Bằng việc tiếp thêm lực lượng, chúng tôi đã có thể đóng góp nhiều hơn. Còn những lợi ích khác từ việc làm từ thiện mà chúng tôi thu được – đó là phối hợp tốt hơn với đối tác.

Sau đó Bluewolf cũng thiết lập mô hình 1-1-1. Mô hình đó đã trở thành một phần quan trọng của công ty, và cũng như chúng tôi, Bluewolf sử dụng quỹ từ thiện như một công cụ để tuyển dụng. "Quỹ đã tuyển được rất đúng người," Eric nói. "Ai sẵn sàng đóng góp thời gian của mình để phục vụ cho cộng đồng và sẵn sàng hy sinh cho công việc thì sẽ tiến xa – và những người như thế sẽ góp phần xây dựng văn hóa công ty."

Hai trăm nhân viên của Bluewolf đã "trả lại" cho cộng đồng theo những cách khác nhau, từ việc giúp đỡ những công dân mới vào đời viết sơ yếu lý lịch đến việc làm gia sư cho những học sinh trung học. Chính những nhân viên này có ý tưởng xây dựng một quỹ học bổng cấp cho 2 sinh viên mỗi năm được đi học đại học và học về công nghệ thông tin. Bluewolf đã nhìn thấy lợi ích từ việc này đối với công việc kinh doanh của họ. Là một công ty tư vấn, nó bán kỹ năng bằng cách tiếp cận với nhiều kiểu công ty thông qua salesforce.com. Họ sử dụng những kinh nghiệm tư vấn chuyên nghiệp để chọn ra từ salesforce.com 30 trường học ở New York (giúp họ tìm hiểu người học, kiểm tra điểm số và các hoạt động kiểm tra khác) như một tấm danh thiếp. "Tôi có thể mang câu chuyện này đến bất cứ công ty nào," Eric nói. "Họ biết rằng nếu chúng tôi đã thành công trong việc ấy, thì chúng tôi cũng có thể làm bất cứ điều gì."

Rõ ràng là sự khác biệt mà chúng tôi đang cố gắng tạo ra sẽ tuyệt vời hơn nếu chúng tôi có được cả những đối tác kinh doanh như Bluewolf. Khai thác sức mạnh của sự hợp tác và thúc đẩy lẫn nhau, chúng tôi đã theo đuổi hình thức này để cho ra đời chương trình Sức mạnh của Chúng ta (Power of Us), một chương trình mời các đối tác quyên góp, giảm giá dịch vụ hoặc phát triển những chức năng mới cho lĩnh vực phi lợi nhuận. Mục đích là tạo điều kiện dễ dàng để họ tham gia, và khai thác sức mạnh tiềm năng của toàn hệ thống.

Việc làm này đã phát huy hiệu quả. Ví dụ, CRM Fusion đã xây dựng một ứng dụng cho phép salesforce.com làm việc với PayPal, để những tổ chức như Rainforest2Reef có thể nhận tiền ủng hộ một cách tự động – không cần có người nhập số liệu bằng tay nữa. Theikos (giờ là một phần của Astadia), một trong những đối tác hệ thống của salesforce.com đã sử dụng hệ thống này cho chương trình Lương thực Thế giới của Liên hợp quốc để có thể vận hành, tùy biến ở khắp châu Á ít 5 tuần. Một đối tác khác của salesforce.com, công ty tư vấn Swift River, tạo một thư mục tùy biến trên salesforce.com để tổ chức Wardrobe for Opportunity – một tổ chức chuyên cung cấp các buổi phỏng vấn miễn phí và việc làm cho những người tìm kiếm việc làm thu nhập thấp, để có thể theo dõi được số lượng khách hàng mà họ phục vụ cũng như quản lý công việc của những tình nguyện viên.

Trong những phần việc của tôi, thì phần hay nhất chính là được giới thiệu ý tưởng này tới đông đảo công chúng. Vài năm trước, tôi có nói chuyện về chương trình của mình ở một hội trường của đại học Stanford, nơi có hai doanh nghiệp trẻ khi ấy là Larry Page và Sergey Brin ngồi hàng ghế đầu. "Chúng tôi bắt đầu thành lập một doanh nghiệp lấy tên Google, và sẽ không bao giờ làm điều gì có hại," họ đã nói như vậy. (Tôi thì chưa bao giờ nghe về điều này.) "Chúng tôi muốn làm điều này." Và họ đã làm. "Google.org đã sao chép, cạnh tranh và "ăn cắp" mô hình 1% giá trị và 1% lợi nhuận tuyệt vời của salesforce.com", Giáo sư Larry Brilliant, cựu giám đốc điều hành của Google.org và chủ tịch Quỹ phòng chống các hiểm họa Khẩn cấp nói. "Marc Benioff là một người có tầm nhìn, Larry và Sergey phải tiếp tục nhìn nhận ông ta chính là người truyền cảm hứng cho những kế hoạch từ thiện của Google."

Đó có thể là đóng góp phi thường của chúng tôi. Google.org giờ đã trị giá hơn 2 tỷ đô-la và đang tạo ra sự khác biệt thực sự trong việc giải quyết những vấn đề nghiêm trọng nhất thế giới. Chúng tôi cũng tự hào khi là người truyền cảm hứng cho những công ty khác, trong đó có NetSuite, iRobot, LiveOps, và PalmOne, những công ty đã xây dựng những mô hình tương tự. Hợp tác và thúc đẩy đã tạo ra Sức mạnh của Chúng ta.

Bài học 73: Hãy để nhân viên truyền cảm hứng cho tổ chức

Từ những ngày đầu thành lập tổ chức – thực ra là từ khi mới bắt đầu nhen nhóm ý tưởng – chúng tôi đã xác định là để thành công, chúng tôi cần thu hút được sự quan tâm của nhân viên trong công ty. Xây dựng một quỹ phúc lợi phản ánh được niềm đam mê của họ là cách duy nhất để họ thực sự tin rằng đó là quỹ của họ. Có rất

nhiều ví dụ chứng minh cho điều đó. Ví dụ, chuyện gì sẽ xảy ra nếu cách đây vài năm khi tôi điều khiển cuộc họp tổng kết hàng năm của công ty để trả lời câu hỏi của nhân viên và Sue Amar, một nhà phân tích hỗ trợ hàng đầu đã hỏi: "Chúng ta làm gì để bảo vệ môi trường?"

Đó là một câu hỏi hay, và tôi biết câu trả lời, nhưng thay vì chỉ đưa cho cô ấy một nửa câu trả lời kiểu chụp mũ về các chương trình tái chế mà chúng tôi đã có dự kiến từ trước, tôi quyết định khích lệ cô ấy đóng góp ý kiến. "Tôi không biết nữa," tôi nói, "Các bạn có 6 ngày được trả lương để suy nghĩ về điều này; tôi sẽ hỗ trợ các bạn". Tôi gợi ý Sue nói chuyện với Suzanne, giám đốc điều hành quỹ từ thiện.

Không lâu sau cuộc họp, Sue quay lại gặp tôi với một chương trình giảm thiểu khí nhà kính cho salesforce.com. Những cuộc thảo luận bắt đầu diễn ra vào khoảng thời gian trình chiếu bộ phim mang tính thức tỉnh "Sự thật bất lợi" ghi lại hành trình chinh phục của Al Gore chống lại sự nóng lên toàn cầu. Rất nhiều người trong công ty chúng tôi đã tập hợp lại sau khi xem bộ phim này.

Mặc dù chúng tôi rất phấn khích trước nỗ lực này, nhưng vẫn phải thừa nhận là chúng tôi không phải chuyên gia trong lĩnh vực này. Chúng tôi cần tìm những người lãnh đạo trong lĩnh vực này và các tổ chức, trong đó có tổ chức Làm sạch Không khí Hành tinh, Năng lượng Tự nhiên, và Bảo tồn Quốc tế, nhờ họ định hướng. Với sự giúp đỡ của những đối tác này, chúng tôi đã tìm ra một cách làm trung hòa những ảnh hưởng của khí nhà kính trong văn phòng công ty, trung tâm dữ liệu và những hoạt động du lịch bằng cách đầu tư vào sự tái sử dụng năng lượng. Sự đầu tư này đã hỗ trợ tài chính cho một vài dự án đặc biệt, ví dụ như dự án sử dụng năng lượng gió trên các cánh đồng như Rosebud Sinoux Tribe ở phía Nam Dakota, dự án sử dụng năng lượng metal từ các gia đình nông dân, và dự án quốc tế về hậu quả của khí thải carbon ở khu rừng Marika, Madagascar.

Đây là bước đi đầu tiên trong nỗ lực thể hiện trách nhiệm đối với môi trường tự nhiên. Ngoài ra, chúng tôi còn thực hiện những khoản đầu tư khác nữa – gần gũi hơn rất nhiều – nhưng cũng không kém phần quan trọng. Chúng tôi phát triển các chương trình địa phương để hỗ trợ việc tái chế và tái sử dụng, và một công cuộc đánh giá các văn phòng, như nhằm giảm thiểu sự lãng phí giấy. Chúng tôi cũng tiến hành vận động đi làm bằng xe đạp, trong đó chúng tôi quyên góp một đô-la cho một tổ chức phi lợi nhuận địa phương cho mỗi dặm người dân đi bằng xe đạp.

Ngoài ra, chúng tôi thành lập Hội đồng Trái đất, một tổ chức hoàn toàn tình nguyện trong đó khảo sát những thay đổi trong nội bộ công ty có thể giúp ngăn ngừa khủng hoảng khí hậu. Và không có gì ngạc nhiên nếu lãnh đạo của tổ chức Hội đồng Trái đất trong suốt một năm đầu chính là Sue Amar. Sau này, khi mở rộng tổ chức, chúng tôi đã bổ nhiệm Sue vào vai trò mới, đó là quản lý bền vững ở salesforce.com, với nhiệm vụ giúp công ty xác định những nhiệm vụ liên quan đến môi trường và tạo ra các chính sách nhằm hỗ trợ cho hoạt động kinh doanh.

Đây không phải là ví dụ duy nhất về việc nhân viên của chúng tôi vươn lên đảm nhiệm và nắm giữ quyền điều hành công ty nhằm tạo ra sự khác biệt. Cuối tháng 8 năm 2005, cơn bão Katrina, một trong những cơn bão lớn nhất trong lịch sử nước Mỹ đã phá hủy nhiều nơi ở phía bắc trung tâm Gulf Coast. Trong khi chúng tôi là một công ty về công nghệ đóng tại San Francisco, nhưng có lẽ đóng góp lớn nhất của chúng tôi trong nỗ lực cứu trợ chính là quyên góp tài chính. Trên thực tế, chúng tôi đã quyên góp được hơn 1 triệu đô-la, nhưng đó không phải là tất cả.

Trong vòng 24 giờ sau khi nghe tin dữ từ New Orleans, 70 nhân viên của chúng tôi đã và họp qua điện thoại để bàn bạc về việc tạo ra một cách thông tin về những người sống sót sau cơn bão và chia sẻ những thông tin thiết yếu. Họ đã xây dựng một hệ thống dữ liệu có chức năng tìm kiếm có tên gọi là dự án Tìm kiếm Người thân, trong đó đường dẫn là katrinalist.net và tạo ra một trang Web có thể đăng nhập vào hệ thống dữ liệu này. Nhân viên của salesforce.com đã đưa lên bài viết đầu tiên vào thứ Sáu, ngày 2 tháng Chín và mục nhập dữ liệu đầu tiên đã được hoàn thành với hơn 90 nghìn mục vào ngày thứ Ba, 7 tháng Chín. Họ đã liên kết với những tổ chức khác để xây dựng và triển khai công nghệ, với sự trợ giúp của hàng chục chuyên gia công nghệ và hàng nghìn người tình nguyện trên Internet và biến điều đó thành hiện thực. Mục nhập sau đó đã phát triển đến hơn 650.000 và đã có hàng triệu lượt tìm kiếm.

3.000 nhân viên của chúng tôi đã quyên góp hơn 150.000 giờ cho cộng đồng. Trong tổng số lực lượng của chúng tôi trên toàn thế giới, có đến 85% người đóng góp cho hoạt động tình nguyện. (Con số trung bình là 26% theo tính toán của Viện Thống kê Lao động Quốc gia, trực thuộc Bộ Lao động Mỹ.)

Những người này – những người có nhiệt huyết sáng tạo ra sự thay đổi, những người tin tưởng những việc họ làm sẽ có ích, những người sẵn sàng cống hiến cho một cái gì đó lớn hơn bản

thân họ – là những nhân viên tốt nhất trên thế giới này. Họ là những người mà mọi công ty đều đánh đổi để tuyển dụng và níu giữ họ ở lại công ty làm việc. Đó là những người luôn đi trước một bước và thành quả lao động của họ sẽ góp phần xây dựng một công ty đặc biệt.

Làm thế nào để xây dựng được một Quỹ phúc lợi thu hút nhân viên

Bắt đầu ngay từ khi mới thành lập

Tất cả những nhân viên mới của công ty đều phải biết về quỹ phúc lợi – và tham gia một hoạt động tình nguyện nào đó – trong thời gian thử việc.

Tạo hứng thú cho nhân viên

Chúng tôi hỏi họ xem họ muốn tập trung vào mảng nào, điều gì sẽ khiến họ cảm thấy đó là một công việc do họ làm chủ.

Tạo ra một cấu trúc để minh bạch sự đóng góp của nhân viên

Chúng tôi tạo ra một hội đồng quỹ phúc lợi do nhân viên làm lãnh đạo, hoạt động như một nhóm tư vấn độc lập cho nhân viên của salesforce.com, giúp họ hiểu về mô hình 1% sản phẩm, 1% thời gian, 1% giá trị – cũng như công cuộc Một với Trái đất của chúng tôi.

Biến quỹ phúc lợi thành một phần của công ty bằng cách cho người ta thấy sự hiện hữu của nó

Ở salesforce.com, nhân viên quỹ phúc lợi ngồi chung với nhân viên công ty. Hầu hết các cuộc họp của chúng tôi đều dành thời gian nghe báo cáo hoạt động của các dự án vì cộng đồng.

Nhận biết nỗ lực của nhân viên

Hàng năm, chúng tôi đều vinh danh vài nhân vật đặc biệt nổi trội ở mỗi khu vực, những người đã hoàn thành xuất sắc công việc tình nguyện. Mỗi nhân vật được tôn vinh của năm sẽ nhận được một phần thưởng trị giá 500 đô-la. Chúng tôi cũng gửi thư cảm ơn tới những tình nguyện viên – và đồng gửi đến cho cả cấp quản lý của họ – sau khi chúng tôi nhận được phản hồi từ những tổ chức phi lợi nhuận về những đóng góp mà nhân viên của chúng tôi mang lại.

Duy trì hoạt động của Quỹ trong những lúc khó khăn, cũng như khi thịnh vượng

Rất khó có thể tiếp tục đầu tư vào Quỹ phúc lợi trong những khoảng thời gian khó khăn, nhưng đó là điều cần thiết. Một lần, chúng tôi phải tổ chức một sự kiện tình nguyện vào thời kỳ mà chúng tôi buộc phải "thắt lưng buộc bụng". Đã có ý kiến về việc hủy bỏ sự kiện này. "Không, mọi người đang cần điều này hơn bao giờ hết", tôi nói. "Đó chính là cách để họ kết nối với chúng ta." Hủy bỏ hoạt động nghĩa là chúng ta đã truyền đi một thông điệp sai. Chúng ta không được quay lưng lại với cộng đồng, nhất là trong những thời kỳ khó khăn.

Lôi kéo mọi người tham gia và thay đổi

Luôn tỏ ra năng động trong mọi việc làm của bạn!

Ghi chú: Mọi thứ mà bạn cần, từ lời khuyên về việc lên kế hoạch cho một chương trình đến lưu trữ văn bản và nguồn lực, hoặc một bản mô tả công việc, bạn đều có thể tìm thấy ở www.sharethemodel.org.

Bài học 74: Xây dựng Quỹ xã hội tương tự trong công ty của bạn

Trong mọi lĩnh vực trên toàn cầu, ứng dụng của salesforce.com và nền tảng của nó đều tác động đến cách thức hoạt động của những tổ chức phi lợi nhuận như Habitat vì Cộng đồng, và Susan G.Komen vì điều trị bệnh tật. Yêu cầu của dịch vụ đã làm nảy sinh một ý tưởng kinh doanh mới tại salesforce.com và một cơ hội mới cho quỹ xã hội. 1% sản phẩm của chúng tôi đóng góp là tặng cho các tổ chức phi lợi nhuận 10 tài khoản miễn phí, và giảm giá 80% cho các tài khoản lập thêm. Có rất nhiều tổ chức phi lợi nhuận như Stanford đã sử dụng dịch vụ của chúng tôi và không biết đến việc được nhận khoản giảm giá đó.

Trong nỗ lực xây dựng chương trình nhằm tránh tình trạng đó, chúng tôi tạo ra một nhóm trong công ty chuyên nhắm tới đối tượng là các tổ chức giáo dục và phi chính phủ cần sử dụng dịch vụ với hơn 10 tài khoản miễn phí. Mặc dù những tổ chức này chỉ phải trả khoản tiền rất thấp để dùng dịch vụ (giảm 80% đến 90% so với giá niêm yết), nhưng số lượng tài khoản lập thêm và số người sử dụng cũng tạo ra một nguồn doanh thu đáng kể. Trung bình, tổng doanh thu từ các tổ chức giáo dục và tổ chức phi chính phủ tăng khoảng 2 triệu đô-la mỗi năm.

Chúng tôi quyết định làm một điều gì đó táo bạo hơn: yêu cầu

nhóm nhân viên tập trung vào các tổ chức giáo dục và phi chính phủ lớn, và chuyển doanh thu thu được của nhóm này từ công ty sang Quỹ xã hội. Điều này mang đến một cơ hội đảm bảo duy trì và phát triển quỹ.

Hầu hết các quỹ ở các công ty đều không được tổ chức theo cách này; thay vì xây dựng các chương trình (không liên quan đến việc gây quỹ) để tăng doanh thu, họ lại xác định rằng họ chỉ được sử dụng một số phần trăm nhất định của số vốn hàng năm (thường là 5%). Điều đó có nghĩa là các quỹ cũng có một nguồn tài chính ổn định để duy trì hoạt động, nhưng nó lại giới hạn các phương thức quyên góp tiền cho quỹ và giới hạn sự phát triển. Việc dành một khoản tiền chiếm tỷ lệ nhất định cho quỹ có thể kéo dài từ 15 đến 20 năm – nhưng điều đó không đảm bảo mãi mãi.

Trước đây, các tổ chức phi lợi nhuận sáng tạo từng duy trì mô hình của mình lâu bền bằng cách đi theo những mô hình kinh doanh mang lại lợi nhuận. Từ năm 1917, Girl Scouts đã tổ chức đợt bán bánh giảm giá hàng năm, trong đó sử dụng nguồn lực của tổ chức phi lợi nhuận – một đạo quân những người trẻ tuổi – để bán bánh quy. Tổ chức này đã mở rộng phạm vi ảnh hưởng của nó nhờ việc trở thành đối tác của những công ty sản xuất bánh như Nestlé, sản xuất bánh Samoas, Tagalongs và bánh quy Thin Mint cho đến bánh quy Edy nhân kem và các công ty này đã chia một phần lợi nhuận cho tổ chức Girl Scouts. Một ví dụ nữa là Tổ chức National Geographic, một tổ chức được thành lập hơn 120 năm nhằm nâng cao trình độ hiểu biết của người dân trên toàn thế giới. Tổ chức này đã thu nạp thành viên và cho ra mắt một tạp chí để biếu cho các thành viên nhằm mở rộng mạng lưới thành viên. Sau này, National Geographic đã có thêm nguồn thu nhập nhờ vào việc phát chương trình của mình trên các kênh truyền hình cáp, các bộ phim và đĩa DVD, biến nó trở thành một học viện khoa học và giáo dục phi lợi nhuận lớn trên thế giới và kiếm được hàng tỷ đô-la. Bằng việc xóa nhòa ranh giới giữa mô hình phi lợi nhuận và vì lợi nhuận như những tổ chức này đã làm, quỹ của chúng tôi sẽ phát triển khả năng của mình, đến độ có thể tự duy trì sự phát triển của mình – và làm được nhiều điều ấn tượng hơn nữa.

Quỹ xã hội của công ty đã phát triển song song với sự phát triển của công ty. Một trong những thành tích tuyệt vời nhất mà chúng tôi làm được đó là đạt tới con số 1 triệu tài khoản – một mốc kỷ lục mới của công ty, và của ngành công nghiệp phần mềm theo yêu cầu. Để chúc mừng thành tích này, chúng tôi đã quyên góp được tổng cộng 1 triệu đô-la cho 10 tổ chức phi lợi nhuận.

Chúng tôi đã quyên góp được 14 triệu đô-la cho các tổ chức phi lợi nhuận, nhưng những gì chúng tôi thu về được còn nhiều hơn thế. Quỹ xã hội đã giúp chúng tôi trở thành một công ty tốt hơn. Nó như một công cụ gắn kết công ty với những công ty khác. Nó khiến nhân viên của chúng tôi cảm thấy thỏa mãn hơn, hữu ích hơn và đáng tin cậy hơn. Nó làm cho tất cả chúng tôi đều hạnh phúc hơn. Tôi không biết các trường hợp khác thế nào, nhưng khách hàng của chúng tôi cũng nhận được sự cảm kích rất lớn từ phía chúng tôi bởi vì công việc từ thiện của chúng tôi có một phần công sức của họ. Khách hàng đã ủng hộ, động viên, xuất hiện ở các cuộc hội thảo sớm để giúp đỡ chúng tôi dựng phông cảnh và sơn sửa lại trường lớp (ngay cả khi trời mưa). Nhưng đó không phải lý do khiến chúng tôi làm việc này, mà là cơ hội được làm việc cùng nhau vì một thứ gì đó lớn hơn, đó mới là lý do gốc rễ thúc đẩy chúng tôi.

Khi nhìn lại 10 năm qua, tôi thấy rằng đóng góp lớn nhất mà chúng tôi tạo dựng được với cộng đồng đó là tạo ra một sự thay đổi. Tôi tự hào về nhân viên của mình, những người đã công hiến cuộc sống cho những thế hệ trẻ, từ những học sinh gặp khó khăn ở San Francisco đến những thiếu nữ trẻ ở châu Phi. Chúng tôi rất phấn khởi vì có những đối tác đã tham gia vào hỗ trợ, và rồi tự xây dựng những quỹ hỗ trợ riêng của họ, mang theo những gì họ đã học hỏi được từ salesforce.com. Đó chính là cách mà chúng tôi tạo ra di sản.

Phần VII
CẨM NANG TOÀN CẦU

Làm thế nào để quảng bá sản phẩm và giới thiệu mô hình của bạn đến thị trường mới

Bài học 75: Đưa chức năng toàn cầu vào sản phẩm

Rất ít công ty ra đời với sứ mệnh vươn ra thế giới ngay từ ban đầu. Thông thường, người ta nghĩ rằng để có thể thành công ở tầm quốc tế, các công ty mới thành lập trước hết phải tạo dựng được một nền tảng vững mạnh trong nước.

Mặc dù tôi không muốn hành động hấp tấp, nhưng tôi cũng không nghĩ mình sẽ chờ đợi quá lâu mới phát triển salesforce.com vươn ra khỏi thung lũng Silicon. Nhu cầu sử dụng CRM có tính toàn cầu, vì vậy, tôi nghĩ chúng tôi có thể thành công ở bất cứ đâu. Các công ty quốc tế đang mòn mỏi chờ đợi dịch vụ của chúng tôi, cũng như các tổ chức bị chia cắt về mặt địa lý cần dịch vụ của chúng tôi để có thể hoạt động như một khối thống nhất. Viễn cảnh đưa dịch vụ của chúng tôi vươn ra ngoài biên giới không còn xa.

Chúng tôi đã cân nhắc tiềm năng quốc tế của dịch vụ ngay từ những ngày đầu thành lập. Chúng tôi xây dựng ứng dụng Salesforce để người dùng có thể cấu hình nó vào bất cứ hệ tiền tệ và ngôn ngữ nào (ngay cả những ngôn ngữ tượng hình) chỉ bằng một cú nhấp chuột. Chức năng dịch tự động đã được tích hợp vào ứng dụng ngay từ phiên bản đầu tiên. Vào thời điểm đó, đây là một chức năng hoàn toàn mới nhưng chúng tôi không hề thu phụ phí. Ý tưởng này bắt nguồn từ những ngày tôi làm việc ở Oracle với công nghệ gia chính người Nhật tên là Yoshi Oikawa; nó chứng minh rằng chức năng toàn cầu không chỉ là một chức năng phụ mà là một phần cốt lõi trong dịch vụ của chúng tôi.

Mặc dù vậy, hãy nhớ rằng việc có một trang Web bằng tiếng nước ngoài không có nghĩa là bạn đã xâm nhập được vào thị trường nước ấy. Sự dịch chuyển phải được thể hiện trên toàn hệ thống: nội dung trên trang Web, trong thông tin trợ giúp và cả những người trực điện thoại. Và cũng đừng quên tham khảo ý kiến của những chuyên gia người bản xứ để được tư vấn về cách dùng từ ngữ phù hợp. Khi KFC xâm nhập thị trường Trung Quốc, câu slogan quảng bá của họ "Vị ngon trên từng ngón tay" dịch sang tiếng Trung Quốc bị chệch thành "Ăn đứt ngón tay". Hãy làm việc với cả chuyên gia và khách hàng để đảm bảo mọi khâu chuyển ngữ sang tiếng địa phương đều ổn thỏa.

Bài học 76: Truyền đặc trưng của công ty vào các lãnh đạo ở địa phương

Bước tiến đầu tiên của công ty chúng tôi vào thị trường quốc tế là vào tháng Hai năm 2000, khi Fergus Gloster, David Dempsey và John Appleby, những lãnh đạo của Oracle ở Ireland, đọc một bài báo trên tạp chí Business Week về salesforce.com và gửi email cho tôi: "Anh định làm gì với thị trường châu Âu?"

Tôi đã tập trung xây dựng hình ảnh quốc tế của công ty và giờ đây, cơ hội đã đến khi xuất hiện một nhóm mà tôi hoàn toàn tin tưởng. Tôi đã có lần cộng tác với những nhà điều hành này trong một chương trình phúc lợi ở Belfast. Sau nhiều tháng thảo luận về việc xây dựng thị trường châu Âu, chúng tôi đã tuyển dụng cả nhóm này và đưa họ sang San Francisco để gặp gỡ mọi người và được thử nghiệm thực sự dịch vụ salesforce.com. Chúng tôi đã mở rộng không gian của mình ở trung tâm Ricon nhưng văn phòng mới lúc ấy chưa hoàn thành. Cùng lúc ấy, đội kinh doanh của chúng tôi lại vừa mới xây dựng một cửa hàng bán sản phẩm ở tầng hầm. Mọi việc không diễn ra như ý – mùi rác bẩn bốc lên kinh khủng và lũ chuột hoành hành. (Bất động sản ở San Francisco trở nên khan hiếm đến mức chúng tôi không còn lựa chọn nào khác.) Thật không may, ngày nhóm từ châu Âu đến thăm chúng tôi lại đúng là ngày mùi rác rưởi bốc lên ghê nhất.

Nhóm điều hành người Ireland mặc complê lịch sự còn chúng tôi lại ăn mặc thoải mái: áo Hawaii, quần soóc và mũ lưỡi trai. Fergus có vẻ sốc khi nhìn thấy cách ăn mặc của chúng tôi và tấm thảm in chữ KHÔNG PHẦN MỀM được trang trí bằng hình những con cá heo. Fergus cũng bị sốc khi phát hiện chuyện tôi nuôi và huấn luyện một chú chó nhỏ tên Kao ở văn phòng và lắp đặt một vòi cứu hỏa ở văn phòng vì mục đích ấy. Lần đầu tiên Kao sử dụng được vòi cứu hỏa chính là lúc Fergus đến thăm văn phòng lần đầu

tiên. Tôi phấn khởi với thành tích của Kao đến nỗi phải cho dừng cuộc họp một lúc. "Ôi Chúa ơi, chúng tôi làm việc ở đây ư? Thật khó tin," Fergus phàn nàn.

Tôi nghĩ rằng Fergus sẽ sớm vượt qua được cú sốc văn hóa này. Bên cạnh đó, chúng tôi làm khá nhiều thứ khác biệt ở salesforce.com, vì vậy, sự việc này được coi là lời giới thiệu đầy đủ nhất về cách thức hoạt động của chúng tôi. Tôi thực sự hồi hộp chờ đợi những ý tưởng họ sẽ triển khai khi trở về châu Âu.

Bài học 77: Khôn ngoan chọn địa điểm của Tổng hành dinh và các Văn phòng

Mặc dù chó hay cá heo không bao giờ xuất hiện trong văn phòng đại diện ở Dublin nhưng cách chúng tôi xây dựng công ty ở châu Âu không khác biệt là mấy so với cách chúng tôi xây dựng văn phòng ở Mỹ. Chúng tôi tập trung vào các hoạt động bán hàng với một nhóm bán hàng doanh nghiệp (còn được gọi là bán hàng qua điện thoại) ở một thành phố để tăng cường khả năng đào tạo và xây dựng đội ngũ, như cách chúng tôi đã làm ở Mỹ. Vào thời điểm đó, Dublin là một địa điểm lý tưởng để xây dựng trụ sở. Thành phố nói tiếng Anh này cho phép chúng tôi đặt một chân vào thị trường châu Âu, hơn nữa, mức thuế suất 12,5% khá hấp dẫn. Chúng tôi không phải là công ty Mỹ đầu tiên bị Dublin lôi kéo; Oracle, Microsoft, PayPal và eBay đã bám rễ ở Ireland cũng bởi những lý do như vậy.

Chúng tôi thuê một văn phòng nhỏ và bắt đầu xây dựng đội ngũ bán hàng tài năng bằng cách tuyển dụng những người có kinh nghiệm từ Oracle, Dell và những công ty lớn khác. (Chúng tôi cam kết sẽ xây dựng một đội ngũ bán hàng chuyên biệt ngay khi nhóm bán hàng doanh nghiệp bắt đầu có doanh thu và thị phần, như chúng tôi đã làm ở Mỹ.) Nhóm của chúng tôi là tập hợp những người từ nhiều quốc gia khác nhau: khi một khách hàng người Đức gọi tới, anh ta sẽ nghĩ rằng mình đang nói chuyện với ai đó ở Frankfurt; khi một khách hàng người Pháp gọi tới, cô ấy sẽ tin rằng mình đang được nói chuyện với ai đó ở Paris. (Chúng tôi bảo đảm rằng cuộc gọi được chuyển đến đúng nhân viên vì khách hàng sẽ gọi vào các số điện thoại địa phương, được nối với hệ thống điện thoại trung tâm. Chúng tôi cũng sử dụng email và các biểu mẫu trực tuyến để ghi lại các thắc mắc của khách hàng, và sau đó, trả lời bằng đúng thứ tiếng của khách hàng đó.)

Hệ thống này hoàn toàn khác với những hệ thống bán phần mềm doanh nghiệp hiện có ở châu Âu. Vào thời điểm ấy, người ta cho

rằng một công ty CRM không thể kinh doanh bằng cách gọi điện thoại ở những quốc gia như Pháp, Tây Ban Nha hay Thụy Điển. Theo mô hình cổ điển, doanh nghiệp thường xây dựng sự hiện diện thông qua mạng lưới đối tác. Các đối tác có mặt ở những quốc gia khác nhau chính là người xây dựng cơ sở để thu hút khách hàng và giành thị phần.

Chiến lược này có lợi thế ở chỗ các đối tác thông thuộc thị trường địa phương hơn và cơ cấu đối tác sẽ giúp công ty giải quyết các vấn đề tiền mặt và tỉ giá hối đoái. Nhưng mô hình ấy không hiệu quả với chúng tôi. Chúng tôi phải chia sẻ lợi nhuận với đối tác, giá thành sẽ vì thế mà đội lên. Điều này hoàn toàn không phù hợp với mô hình của chúng tôi. Hơn nữa, chúng tôi không có sự lựa chọn nào khác. Khi chúng tôi bắt đầu thâm nhập vào châu Âu, ở đây không có sẵn mạng lưới đối tác nào tập trung vào lĩnh vực phần mềm theo yêu cầu, SaaS hay điện toán đám mây.

Thách thức lớn nhất của chúng tôi ở châu Âu không phải là chiến lược bán hàng không theo thông lệ, chủ yếu dựa vào bán hàng qua điện thoại, mà ở chỗ lĩnh vực phần mềm theo yêu cầu vẫn còn mới mẻ. Một lần nữa, chúng tôi lại phải làm cho thị trường biết đến mô hình của chúng tôi và tạo ra một ngành công nghiệp. Các doanh nghiệp ở Vương quốc Anh mới bắt đầu làm quen với những mô hình mà chúng tôi đã thảo luận trong nước trước đó mười tám tháng. Thị trường Pháp còn chậm hơn khoảng hai đến ba năm.

Tin tốt lành là châu Âu đã tiếp nhận thông điệp của chúng tôi. Thị trường thích chiến lược David bé nhỏ chống lại anh chàng Goliath khổng lồ. Chúng tôi đã kinh doanh tại châu Âu bằng đúng những chiêu thức mà chúng tôi sử dụng ở Mỹ: cho dùng thử miễn phí, xây dựng mối quan hệ với báo chí và vận động khách hàng tuyên truyền giúp về sản phẩm.

Suy nghĩ như một doanh nghiệp mới thành lập

Đường lối đúng đắn cho chiến lược toàn cầu là hãy nhớ lại những ngày đầu thành lập. Hãy nhớ lại cách bạn chinh phục những khách hàng đầu tiên, cách bạn vượt qua những thách thức. Thậm chí hãy cân nhắc sử dụng những thông điệp ban đầu của công ty chứ không phải thông điệp hiện tại. Bạn không thể tiến vào một thị trường mới và rập khuôn những gì bạn đang làm ở thị trường nội địa. Rất có thể thị trường mới vẫn chưa đủ độ chín.

Một trong những người thầy của tôi trong kinh doanh toàn cầu là Chikara Sano, cựu CEO của Oracle Nhật Bản. Ông đã chứng minh

sức mạnh của ý tưởng trên khi tận tâm với mục tiêu đưa Oracle Nhật Bản trở thành công ty hàng đầu trong lĩnh vực quản trị cơ sở dữ liệu. Công ty đã chiếm lĩnh thị trường ở Mỹ và đã xây dựng những ứng dụng mới và một công ty tư vấn. Mặc dù phải chịu áp lực đạt được những mục tiêu ấy tại thị trường Nhật Bản, Sano-san vẫn trung thành với những gì Oracle đã làm khi mới thành lập và cuối cùng xây dựng được một công ty làm ăn rất hiệu quả ở Nhật Bản.

Khi suy nghĩ như một doanh nghiệp mới thành lập, hãy làm theo ba nguyên tắc sau đây để giảm thiểu chi phí cơ sở hạ tầng:

1. Chuyển ngữ sản phẩm sang những ngôn ngữ phổ biến ngay từ đầu nhưng chỉ thêm các ngôn ngữ khác khi có nhiều khách hàng yêu cầu. (Ở châu Âu, chúng tôi đã gặp nguyên tắc "80-20", trong đó 80% doanh thu có được từ 20% số ngôn ngữ trong khu vực. Mặc dù chúng tôi đã tính đến chuyện mở rộng mạng lưới khắp thế giới, nhưng chúng tôi đã hạn chế, chỉ còn ở Vương quốc Anh, Đức, Pháp, Tây Ban Nha và các nước Bắc Âu – và tiếp tục tập trung ở đó.)

2. Thu hút một số lượng khách hàng nhỏ trung thành ở mỗi quốc gia trước khi thuê nhân viên ở đó. Điều này chứng minh rằng thị trường đã sẵn sàng và đáng để tận tâm vì nó.

3. Không thuê quá nhiều người. Luật lao động nước ngoài rất phức tạp và ưu tiên rất nhiều cho người lao động. Khi tuyển dụng nhân viên kinh doanh và nhân viên chăm sóc khách hàng, hãy giữ vững những chuẩn mực như ở công ty mẹ.

Bài học 78: Văn phòng tạo sự tin cậy và vững vàng

Cũng giống với cách kinh doanh dàn trải ban đầu ở Mỹ, hầu hết các phi vụ làm ăn đầu tiên của chúng tôi ở châu Âu bắt nguồn từ những công ty công nghệ mới. Không hợp đồng nào là quá nhỏ. Tấm séc thanh toán đầu tiên mà văn phòng Dublin nhận được trị giá 35 bảng. Họ đã lồng nó vào khung ảnh và tổ chức ăn mừng. Chi nhánh châu Âu đã tìm được khách hàng ở Anh, Đức và Pháp. Sau khoảng một năm, chúng tôi đã chuyển từ một văn phòng rộng hơn 37 m2 sang dinh thự Powerscourt nằm ở ngoại ô Dublin. Dinh thự theo phong cách George này được xây dựng từ thế kỷ XVIII. Mặc dù rất thích nó, nhưng tôi vẫn băn khoăn liệu một lâu đài cổ có phù hợp với một công ty với mục tiêu hướng tới tương lai của chúng tôi không. Tệ hơn là mấy cánh cổng vào lại khiến tôi nghĩ đến phim của Monty Python.

Tuy vậy, việc chúng tôi có mặt ở đó cũng có lý do của nó. Thời điểm ấy, việc là một công ty dot-com thực sự là một trở ngại. Do đó, dứt khoát chúng tôi phải xuất hiện thật đáng tin cậy và vững vàng. Văn phòng mới nằm ở nơi mà nhiều người biết đến và ngưỡng mộ – đó chính là những giá trị mà chúng tôi muốn xác lập với thị trường này. Điều này đã phát huy tác dụng. Việc chúng tôi chuyển văn phòng đến Powerscourt thu hút sự chú ý của rất nhiều người dân và giới truyền thông. Một lần nữa, công ty mới thành lập salesforce.com lại tìm được cách vượt ra khỏi cái bóng của chính mình.

Sau này, vào năm 2006, khi công ty phát triển vượt quá quy mô của Powerscourt, chúng tôi chuyển đến một không gian khác, được lựa chọn kỹ lưỡng không kém – một tòa nhà văn phòng ngay cạnh Microsoft.

Bài học 79: Tăng trưởng mà không bội chi

Chúng tôi bắt đầu lớn mạnh lên với những khách hàng tầm cỡ hơn và tuyển dụng những nhà lãnh đạo toàn cầu để giúp chúng tôi xây dựng một đội ngũ bán hàng tập đoàn ở châu Âu. Chúng tôi mở rộng hệ thống bán hàng với những văn phòng chi nhánh được lên kế hoạch kỹ lưỡng. Chúng tôi không rơi vào tình trạng bị "ám ảnh" bởi việc phải có nhiều trụ sở đồ sộ như những công ty còn lại trong ngành công nghiệp này. Doanh thu của chúng tôi vẫn chưa cao nên cần tiết kiệm chi phí thuê văn phòng, đầu tư nhiều hơn vào tiếp thị và thuê thêm nhiều nhân viên kinh doanh chuyên nghiệp để bán hàng trực tiếp.

Mặc dù trụ sở chính nằm ở Dublin, nhưng hầu hết các khách hàng ban đầu, quan hệ báo chí và các chuyên gia phân tích của chúng tôi đều ở London. Vì vậy, tôi phân vân liệu chúng tôi có cần hiện diện ở đây nhiều hơn không. Bất động sản ở trung tâm London rất đắt đỏ nên chúng tôi thuê một văn phòng đơn giản và rất nhỏ ở Camberley Surrey (cách trung tâm thành phố gần 50 km). Chúng tôi chỉ cần có một nơi để xây dựng tinh thần đồng đội, nó không nhất thiết phải là một nơi thuận tiện nhất và chúng tôi cũng không định sử dụng hình ảnh văn phòng này để củng cố cho tên tuổi của mình. Ngay từ những ngày đầu thâm nhập thị trường châu Âu, cá nhân tôi thường xuyên "đóng đô" ở Mandarin Oriental tại London và sử dụng chính khách sạn làm văn phòng gặp gỡ khách hàng. Từ 8 giờ sáng cho đến 12 giờ đêm, các đối tác thường xuyên ra vào phòng khách sạn của tôi. Điều này có thể diễn ra vì chúng tôi kinh doanh phần mềm trên nền Internet. Đối với mô hình cũ, các công ty cần phải có những chiếc máy tính đắt tiền

(máy chủ) đặt ở gần địa điểm của khách hàng để vận hành những phần mềm phức tạp và chạy thử, đó là lý do khiến họ phải mua hoặc thuê những văn phòng đắt tiền ở trung tâm thành phố London.

Ngay cả khi đã có văn phòng ở ngoại ô London, chúng tôi vẫn tiếp tục gặp khách hàng ở khách sạn. Việc này giúp chúng tôi tiết kiệm tiền bạc và bằng cách lựa chọn những địa điểm đẳng cấp thế giới, chúng tôi thể hiện được hình ảnh của một doanh nghiệp thành công. Chúng tôi tiếp tục mô hình này trong nhiều năm và đến giờ vẫn sử dụng nó khi khai phá thị trường mới. (Sau này, tôi chuyển ra khỏi Mandarin. Giường ở khách sạn ấy không được thoải mái cho lắm, tôi thì nhớ nhà và chúng tôi đủ lớn mạnh để có được một văn phòng ở trung tâm London cho riêng mình.)

Khi có khách hàng ở khắp châu Âu, chúng tôi thuê những nhân viên làm việc tại nhà (và khách sạn). Chúng tôi mở cả những văn phòng nhỏ ở Đức, Tây Ban Nha, Italia và những quốc gia khác nếu đã có đủ số khách hàng cần thiết.

Bài học 80: Hiểu được con đường phát triển

Chúng tôi đã thực hiện những thay đổi chiến lược và tuyển dụng những nhà quản lý mới phục vụ cho việc kinh doanh ở châu Âu. Nhưng về tổng thể, chúng tôi vẫn phải vận hành công việc kinh doanh ở khu vực châu Âu, Trung Đông và châu Phi theo cách mà chúng tôi đã làm ở Mỹ, với mô hình kinh doanh rẽ nhánh trong đó đội bán hàng doanh nghiệp (làm việc với những khách hàng nhỏ) và đội bán hàng tập đoàn (làm việc với những khách hàng lớn) hoạt động gần như độc lập với nhau. Đó không phải là điểm tương đồng duy nhất. Trên thực tế, chúng tôi đã định ra một tiến trình phát triển bắt đầu ở Mỹ và áp dụng nó cho hầu hết những thị trường mà chúng tôi thâm nhập. Tiến trình này bao gồm việc thâm nhập vào một quốc gia, xây dựng được đầu mối, thu hút khách hàng, thu thập tham chiếu cục bộ và sau đó mới tuyển dụng. Tiếp theo, chúng tôi tìm kiếm đối tác, xây dựng những chương trình phụ trợ và phát triển hệ thống kinh doanh. Đó là một hệ thống được tổ chức như một cỗ máy với những bánh răng hoạt động nhịp nhàng với nhau. Đây là một quy trình tương tác hoạt động hiệu quả ở hầu hết các thị trường; hoặc như Doug Farber, người xây dựng thị trường Australia và châu Á đã nói, khả năng "lọc và lặp lại" là chìa khóa của sự lớn mạnh toàn cầu.

Bài học 81: Giữ vững tinh thần chung của công ty bất chấp biên giới

Mạng Internet đã khiến thế giới này trở nên thuần nhất hơn, nhất là nhu cầu về công nghệ và các dịch vụ chúng tôi cung cấp không bị ảnh hưởng bởi biên giới quốc gia. Chính vì thế, triết lý của chúng tôi đó là giữ nguyên vẹn mô hình công ty và chỉ cải tiến khi thực sự cần thiết. Steve Garnett, chủ tịch của công ty ở khu vực châu Âu, Trung Đông và châu Phi nói rằng câu thần chú của chúng tôi là xây dựng một salesforce ở châu Âu, chức không phải là xây dựng một công ty salesforce.com châu Âu hoàn toàn mới mẻ. Chúng tôi nhận thấy rằng chia sẻ một tầm nhìn xuyên quốc gia chính là yếu tố kết nối các chi nhánh trên toàn thế giới.

Thương hiệu của chúng tôi ở Mỹ hướng vào những giá trị: thành công, phân tán và tập trung vào khách hàng. Chiến lược truyền thông và tiếp thị quốc tế của chúng tôi cũng hướng tới những giá trị ấy. Tương tự, thương hiệu của chúng tôi hướng tới mô hình phúc lợi 1-1-1, vì vậy, quỹ này có mặt ở khắp các văn phòng trên toàn cầu. Trung thành với những giá trị ấy và duy trì một tầm nhìn không thay đổi cho phép chúng tôi truyền tải thông điệp của mình tới những thị trường mới và thậm chí, thay đổi cách vận hành của các công ty cung cấp phần mềm doanh nghiệp.

Tuy nhiên, phải thừa nhận rằng, không phải tất cả mọi thứ thuộc thương hiệu của chúng tôi đều được đón nhận ngay lập tức hoặc nhiệt liệt. Đội ngũ nhân viên ở châu Âu không hào hứng lắm khi tham gia các lớp tập yoga hoặc mát-xa trong những cuộc họp chiến lược toàn cầu. Mặc những chiếc áo hoa hòe hoa sói đối với họ cũng là việc khó khăn. Tôi đã mua những chiếc áo đồng phục ở cửa hiệu Tommy Bahama để họ mặc khi tham dự bữa tiệc Aloha thứ Sáu khi họ sang thăm nước Mỹ, còn họ thì nài nỉ được mặc đồ truyền thống Ireland. Sau này, Fergus nói với tôi rằng mặc những chiếc áo này khi ở Dublin khiến anh ấy cảm thấy mình đang ở một bữa tiệc độc thân và quên mất đường về. "Những chiếc áo sặc sỡ toàn xuất hiện ở phía tây Ireland", anh kết luận.

Có thể không phải mọi thứ về salesforce.com đều phù hợp với châu Âu. Đó là bài học quý giúp chúng tôi xây dựng một salesforce.com thành công ở Nhật Bản.

Bài học 82: Theo đuổi chiến lược, chứ không phải cơ hội

Khi mới mở rộng thị trường sang châu Âu, chúng tôi cũng đã bắt đầu xây dựng hình ảnh ở Nhật Bản. Tôi đã từng rất thích làm việc tại Nhật Bản khi còn ở Oracle và luôn đặt Nhật Bản vào vị trí ưu tiên khi mở rộng salesforce.com trên trường quốc tế. Đó là thị trường công nghệ thông tin lớn thứ hai thế giới và tôi biết chắc

rằng các doanh nhân Nhật Bản sẽ tận dụng được những lợi thế mà dịch vụ của chúng tôi mang lại.

Chúng tôi đã chuẩn bị rất kỹ lưỡng trước khi thâm nhập thị trường này. Salesforce.com đã tung ra một phiên bản dùng thử cho người Nhật Bản ngay khi sản phẩm thương mại đầu tiên ra mắt ở Mỹ. Chúng tôi cũng đầu tư vào việc đón tiếp khách hàng đến từ khu vực châu Á và chia sẻ với họ tầm nhìn "Ngày tàn của phần mềm". Những cuộc gặp gỡ này là một cách tuyệt vời để hiểu về thị trường Nhật Bản và những nhu cầu của giới doanh nghiệp Nhật Bản.

Mặc dù chúng tôi đã để mắt đến Nhật Bản, nhưng phải đến khi có một công ty lớn của Nhật Bản tiếp cận và đưa ra đề nghị trở thành đại lý cho dịch vụ của chúng tôi ở thị trường này, thì chúng tôi đột nhiên bị thôi thúc phải khám phá tiềm năng kinh doanh ở đất nước này. Lời đề nghị do một công ty vô cùng nổi tiếng đưa ra nhưng tôi biết rằng đây không hẳn là cách tốt nhất để thâm nhập thị trường Nhật Bản.

Tôi gọi điện cho Chikara Sano, CEO của Oracle Nhật Bản và là một trong những người thầy của tôi, để xin ý kiến. Sano-san từng dẫn dắt thành công Oracle ở Nhật Bản và xây dựng mô hình hợp tác mà sau này Oracle áp dụng trên toàn cầu. Lập tức ông tỏ ra lo lắng về việc salesforce.com liên kết quá chặt chẽ với một đối tác lớn như vậy. "Nếu anh bắt đầu bằng việc liên kết quá chặt chẽ với một đối tác thì sau này khả năng tiếp cận các đối tác khác của anh sẽ bị hạn chế", ông cảnh báo. Ông nhắc nhở tôi rằng Oracle đã thành công nhờ vào khả năng hợp tác với mọi công ty.

Khi một công ty đã thành công trên đất Mỹ thì không lạ là một doanh nghiệp nước ngoài cũng thể hiện hứng thú triển khai mô hình ấy ở nước họ. Luôn phải mở cửa đón những cơ hội nhưng đừng vội vã chớp ngay cơ hội đầu tiên. Chủ động hành động sẽ tốt hơn là đối phó. Hơn thế nữa, phải là những quan hệ đối tác "độc quyền". Mặc dù một đối tác như thế có thể giúp bạn nhanh chóng thâm nhập thị trường nước ngoài nhưng cũng có thể là rào cản tăng trưởng. (Công ty của bạn sẽ bị giới hạn nếu đối tác không phát triển với tốc độ mà bạn mong muốn.) Một đối tác sai lầm có thể sẽ trở thành kẻ ăn bám và làm tiêu tốn tài sản của bạn.

Bài học 83: Muốn vươn xa? Hãy tìm một đối tác. Muốn phát triển "nóng"? Hãy đi một mình

Mặc dù việc chọn đối tác vội vã sẽ có hại cho salesforce.com,

nhưng chúng tôi cũng hiểu rằng tìm đúng đối tác sẽ giúp chúng tôi xây dựng được hình ảnh ở một thị trường khốc liệt như Nhật Bản. Các công ty Mỹ cần sự lãnh đạo của các chuyên gia bản xứ am hiểu về văn hóa, giao tiếp và tập quán kinh doanh Nhật Bản để thâm nhập vào thị trường này. Sano-san gợi ý chúng tôi liên lạc với Allen Miner, CEO của tập đoàn SunBridge, nơi đỡ đầu cho nhiều công ty công nghệ thông tin mới thành lập ở Nhật Bản và xem xét khả năng công ty này trở thành một đối tác liên doanh.

Tôi nhận thấy cơ hội trở thành đối tác của SunBridge rất hấp dẫn vì tôi đã biết và tin tưởng Allen. Tôi gặp Allen lần đầu tiên vào tháng 5 năm 1986, khi chúng tôi ngồi cạnh nhau trong cuộc họp định hướng cho nhân viên mới của Oracle. Ngay sau khi bắt đầu, anh ấy nhanh chóng được điều sang Nhật Bản. Các công ty Nhật Bản yêu thích sản phẩm và Oracle đã lên sàn chứng khoán thành công. Allen và tôi còn hợp tác vài dự án nữa, trong đó có sản phẩm đầu tiên của Oracle có hỗ trợ tiếng Nhật. Cả hai chúng tôi đều rời khỏi Oracle cùng lúc để theo đuổi sự nghiệp riêng. Thực là một cơ may hiếm có khi hai con đường của chúng tôi lại gặp nhau một lần nữa.

Sử dụng chuyên gia địa phương

Khi xây dựng hình ảnh ở nước ngoài, luôn phải trông cậy vào nguồn lực từ địa phương – đặc biệt là các chuyên gia. Tìm kiếm một đối tác liên doanh có thể là phương án hợp lý. Một đối tác có thể giúp bạn thu hút và tuyển dụng những người tài năng, đồng thời lôi kéo thêm những đối tác và nhà cung cấp khác. Chúng ta hy vọng họ có thể giúp chúng ta khởi đầu và đi vào hoạt động nhịp nhàng, cho phép chúng ta tránh nhiều rắc rối mà rất nhiều công ty (và khách hàng của họ) đã phải trải qua.

SunBridge chủ yếu làm ăn với các công ty Nhật Bản mới thành lập nhưng Allen đặc biệt hứng thú với cơ hội xây dựng salesforce.com ở Nhật Bản. Chúng tôi thảo ra một bản thỏa thuận liên doanh đặc biệt trong đó salesforce.com Nhật Bản là một thực thể độc lập với salesforce.com Mỹ. (Hầu hết các công ty thường thành lập công ty con nhưng chúng tôi tin rằng để thành công, cần phải đầu tư mạnh vào thị trường Nhật Bản theo cách này.) Trong công ty mới thành lập, salesforce.com Mỹ chiếm đa số cổ phần còn SunBridge là nhà đầu tư. Kế hoạch của chúng tôi là sẽ phát hành cổ phiếu ra công chúng để tạo cơ hội cho nhân viên và người mua cổ phiếu cùng sở hữu công ty.

Là một nhà đỡ đầu trong lĩnh vực công nghệ thông tin, SunBridge

tham gia ngay từ những bước đầu, giúp công ty phát triển kinh doanh và tuyển dụng đúng nhân viên cần thiết, bao gồm cả giám đốc đầu tiên của salesforce.com Nhật Bản. Akira Kitamura đến với salesforce.com khi đã có hơn 25 năm kinh nghiệm trong ngành công nghệ thông tin. Trong cuộc gặp gỡ đầu tiên, Kitamura-san bày tỏ rằng ông đã vô cùng kinh ngạc khi được giới thiệu về mô hình phần mềm theo yêu cầu của chúng tôi và rằng phần mềm này chưa từng được biết đến ở Nhật Bản. Kitamura-san rất hào hứng với ý tưởng biến điện toán đám mây thành mô hình tương lai cho ứng dụng kinh doanh ở Nhật Bản. Tôi rất thích thái độ say mê của ông. Xác định được thái độ đúng đắn với công việc là yếu tố quyết định thành công trên thị trường quốc tế.

Kitamura-san bước đầu giúp salesforce.com thu hút sự chú ý của khách hàng bằng những mối quan hệ cá nhân mà ông đã gây dựng trong nhiều năm làm việc. Trên thực tế, một số khách hàng chỉ vì muốn làm đẹp lòng ông mà mua sản phẩm chứ không hề thử dùng. May mắn là hầu hết những khách hàng mới đều rất háo hức thử dùng sản phẩm của chúng tôi. Như thường lệ, salesforce.com hướng tới người dùng thực sự, chứ không phải là người quản lý ngân sách – và những cá nhân này rất ấn tượng với tính năng quản lý khách hàng tuyệt vời mà dịch vụ của chúng tôi đem lại.

Bài học 84: Điều chỉnh để tối ưu hóa chiến lược quốc tế

Sau một thời gian xây dựng doanh nghiệp ở Nhật Bản, chúng tôi nhận thấy mô hình của Oracle – tức là thông qua các đối tác để bán dịch vụ – không thực sự hiệu quả đối với salesforce.com. Chiếm được lòng tin của đối tác là cả một quá trình trong khi chúng tôi lại cần một cách nhanh hơn và hiệu quả hơn để thâm nhập thị trường. Mặc dù chiến lược này không quen thuộc với thị trường phân khúc mạnh như Nhật Bản, chúng tôi vẫn quyết định sử dụng lại chiến thuật mà salesforce.com đã sử dụng ở Mỹ và châu Âu, thông qua chiến lược tiếp thị mạnh mẽ và nhóm bán hàng trực tiếp. Chiến lược này hiệu quả nhưng chúng tôi phải điều chỉnh một số điểm cho phù hợp với thị trường Nhật Bản.

Chúng tôi mời Eiji Uda, một thiên tài trong lĩnh vực bán hàng trực tiếp với 20 năm kinh nghiệm tại IBM, chủ tịch kiêm CEO của SoftBank Commerce (nhà phân phối IT lớn nhất Nhật Bản), về làm chủ tịch để xây dựng bộ phận này. Ngay sau khi Uda-san bắt đầu làm việc, thay vì chỉ xuất hiện trên các phương tiện truyền thông một đến hai lần một tháng thì chúng tôi xuất hiện thường xuyên. Điểm khác biệt nằm ở vấn đề định vị thương hiệu. Mỗi khi Uda-

san giới thiệu salesforce.com với tư cách là một công ty toàn cầu, ông đều nhắc đến những công ty đang lên khác như Google, Amazon và eBay. Bài học hợp tác với đúng đối tượng này đã được áp dụng trong tất cả các hoạt động của chúng tôi ở Nhật Bản.

Salesforce.com đã từng chứng minh được sức mạnh của sự chứng nhận từ khách hàng, nhưng giờ đây, chúng tôi biết rằng cần phải có những thay đổi nhất định để chiến lược này thành công ở Nhật Bản. Bí mật không nằm ở nội dung của lời chứng nhận, mà ở nguồn gốc của nó. Để tạo được ảnh hưởng tốt, chứng nhận phải xuất phát từ những người có ảnh hưởng lớn nhất ở nước này – những công ty đa quốc gia lớn và các tổ chức chính phủ.

Mặc dù chúng tôi hiểu sự cần thiết phải thu hút được nhóm khách hàng lớn này nhưng thu phục được họ không phải là việc dễ dàng. Ở Nhật Bản, các công ty hàng đầu và các tổ chức chính phủ có xu hướng bảo thủ cực đoan; đó là một thách thức đối với một công ty nước ngoài áp dụng mô hình mới. Uda-san đã xác định ra các khách hàng mục tiêu rất cụ thể và tập trung nguồn lực theo đuổi họ. Ông tận dụng mối quan hệ với các nhà quản lý của những công ty lớn như Canon, Hitachi, Mizuho, Nippon Steel, NTT và Ricoh.

Chúng tôi mời nhà lãnh đạo của những công ty này tới các sự kiện của salesforce.com, những sự kiện tương tự như ở Mỹ và châu Âu. Một trong những quản lý bán hàng của hãng Canon đã gửi giấy mời cho Haruo Murase, chủ tịch kiêm CMO của Canon Nhật Bản và giải thích dịch vụ của chúng tôi cho ông ta. Murase-san được đánh giá là một trong những lãnh đạo bán hàng hàng đầu của Nhật Bản. Ông không bị dịch vụ của chúng tôi chinh phục ngay từ đầu vì trên thực tế, đội ngũ của ông đang phát triển một hệ thống mới sử dụng phần mềm của Oracle, và ông còn xem thường chúng tôi là một trong những "công ty mạo hiểm liên quan đến Internet đang cố bước chân vào thị trường." Thật may mắn, dù vậy, ông vẫn tham dự sự kiện và tôi đã có cơ hội gặp ông tại đây.

Đầu tiên, chúng tôi chỉ nói chuyện về máy ảnh (tôi là người cực kỳ yêu thích nhiếp ảnh) và về Canon, công ty mà tôi đánh giá là một trong những công ty tích cực đổi mới nhất trên thế giới. Khi quay trở lại Mỹ, tôi đã gửi cho Murase-san một bức thư điện tử nhờ tìm giúp một chiếc máy ảnh kỹ thuật số Canon EOS mới ra mắt và rất khó kiếm. Murase-san đã thu xếp để tôi được nhận một trong những chiếc đầu tiên. (Đến giờ tôi vẫn còn dùng nó, nó thật tuyệt vời.) Tôi vẫn giữ liên lạc với Murase-san. Mỗi khi có dịp đến Nhật Bản, tôi lại đến thăm và chia sẻ với ông những sự phát triển trong

kinh doanh. Uda-san cũng dành thời gian giải thích cho ông những lợi ích mà dịch vụ của chúng tôi mang lại và dịch vụ ấy có thể linh hoạt đáp ứng những nhu cầu mà các hoạt động kinh doanh đa dạng của ông đòi hỏi.

Và cuối cùng, Canon đã đồng ý thử sử dụng dịch vụ của chúng tôi cùng với dịch vụ của một đối thủ cạnh tranh trên cùng một gói kinh doanh. Cũng như ở Mỹ, chiến lược cắm rễ và mở rộng của chúng tôi đã thành công ở Nhật Bản. Chẳng bao lâu sau, chúng tôi đã có hàng nghìn nhân viên Canon sử dụng salesforce.com và Murase-san cho biết, dịch vụ ấy gây ấn tượng mạnh với người dùng. "Thái độ của họ đã thay đổi," ông nói. "Ứng dụng đã khiến cuộc sống của họ dễ dàng hơn."

Nhóm chúng tôi cũng tiếp cận các cơ quan trực thuộc chính phủ Nhật Bản vì biết rằng chinh phục được "khách hàng" này là coi như chinh phục được cả phần còn lại của quốc gia. Thời điểm cải tổ trong mỗi cơ quan chính là cơ hội quý báu để thâm nhập vào thực thể đó. Japan Post, cơ quan bưu chính, đồng thời là ngân hàng tiết kiệm quốc gia (và là thể chế tài chính lớn nhất thế giới, tính trên phương diện tài sản) đang trong quá trình tư nhân hóa. Kazuhiko Yoshimoto, CIO của Japan Post, từng là khách hàng của chúng tôi khi còn làm cho Mizuho Information Research. Chúng tôi đã tận dụng mối quan hệ ấy và thành công mà Mizuho đạt được với dịch vụ của salesforce.com làm đòn bẩy. Sau khi Japan Post tiến hành một quy trình khảo sát cẩn trọng và thấu đáo, salesforce.com đã thắng thầu và giành được hợp đồng với 5.000 tài khoản. (Sau này, số tài khoản lên đến hơn 70.000.) Đó là một kỳ tích, không chỉ vì giá trị của bản hợp đồng quá lớn, mà việc một cơ quan nhà nước chấp nhận salesforce.com chính là sự thừa nhận dịch vụ điện toán đám mây là phương án thay thế cho mô hình truyền thống. Điều này cũng chứng minh cho tôi thấy chính phủ Nhật Bản rất công bằng và cởi mở với các công ty nước ngoài có những ý tưởng mới và sáng tạo.

Như Uda-san dự đoán, hợp đồng với Japan Post đã thu hút được sự chú ý của giới truyền thông. Câu chuyện của chúng tôi đã lên trang nhất tạp chí Nikkei, được ví như tạp chí Wall Street Journal, và sau đó, chúng tôi trở thành đề tài của hơn 200 bài báo về chủ đề này. Việc thực hiện hợp đồng cũng rất thành công, chỉ trong vòng 3 tháng, chúng tôi đã triển khai dịch vụ của mình cho 24.000 bưu điện trên toàn Nhật Bản. Thành công với Japan Post còn mang lại cho chúng tôi rất nhiều hợp đồng với các ngân hàng và các công ty bảo hiểm. Đó là hiệu ứng đô-mi-nô. Rất nhiều tổ chức tài chính lớn, nhỏ và vừa trên khắp đất nước Nhật Bản đều

chuẩn hóa trên salesforce.com. Trong khi bắt đầu với những công ty nhỏ ở Mỹ và châu Âu thì chúng tôi lại áp dụng chiến lược từ trên xuống dưới ở Nhật Bản, nơi những công ty lớn nhất luôn được các công ty nhỏ hơn kính nể và học tập.

Bài học 85: Gửi đặc phái viên đi xây dựng những thị trường mới

Rất khó để xác định những nhà kinh doanh tài năng ở nước ngoài, và càng khó để tìm ra người phù hợp với văn hóa của công ty bạn. Chính bởi lý do này, hãy gửi những "đặc phái viên" giỏi nhất từ tổng hành dinh đến làm việc tạm thời ở các thị trường mới để tạo dựng và phát triển thị trường. Những "đặc phái viên" này – như cách tôi vẫn gọi họ có nhiệm vụ tìm cho được những người giữ vị trí chủ chốt, xây dựng hệ thống và đặc biệt là tìm một nhà lãnh đạo người bản xứ để thể thay thế cho họ. Lúc đầu, tôi đã nghĩ rằng nhiệm vụ này có thể hoàn thành trong 18 tháng, sau này, chúng tôi nhận thấy rằng nó có thể kéo dài đến 36 tháng.

Với chiến lược gửi "đặc phái viên" sang các khu vực khác làm việc, tôi đã đề nghị Carl Schachter, giám đốc kinh doanh nửa phía tây khu vực Bắc Mỹ trở thành COO của công ty ở Nhật Bản. Đề nghị của tôi là một bất ngờ với Carl. Anh chưa từng sống ở nơi nào khác ngoài California, và mặc dù anh có thể nói tiếng Tây Ban Nha trôi trảy nhưng lại không biết một chữ tiếng Nhật nào. Đó là một ý tưởng mà tôi đã suy nghĩ rất cẩn trọng và tin rằng sẽ hiệu quả.

Trong bất cứ công việc kinh doanh nào, điều sống còn là phải luôn năng động. Một trong những cách để giữ được lửa nhiệt tình của những nhân viên tài năng là trao cho họ những thách thức mới. Carl đã sẵn sàng cho một cơ hội như thế, công việc kinh doanh ở Nhật Bản cần một nhà lãnh đạo hiểu rõ việc kinh doanh và dễ dàng trao đổi với trụ sở chính ở Mỹ. Tôi còn cho rằng việc đặt thêm một vị lãnh đạo vào vị trí số hai có lợi đủ đường. Đó là cách hiệu quả để tiếp cận những góc nhìn mới và khơi gợi những suy nghĩ sáng tạo.

Đầu tiên, tôi đề cập cơ hội này với Carl bằng cách gửi email cho anh vào tối Chủ Nhật. Có thể một số người sẽ không đồng tình với cách trao đổi này nhưng tôi thấy email là một cách rất hiệu quả khi bạn muốn trao đổi ý tưởng mới và thúc đẩy quá trình ra quyết định. Trong trường hợp này, Carl có thời gian để suy nghĩ mà không bị hối thúc phải có câu trả lời ngay lập tức. Ngày hôm sau, tôi mới sắp xếp thời gian gặp riêng Carl.

"Anh nghĩ thế nào về Nhật Bản?" Tôi hỏi khi anh bước vào phòng.

"Tôi chưa bao giờ đến đó." Carl trả lời.

"Tôi nghĩ anh nên đi. Đến khi hạ cánh anh sẽ biết đó có phải là lựa chọn đúng hay không."

Carl không biết mình hạ cánh khi nào (tuy nhiên anh để ý rằng mặt đất ở đó sạch đến mức tưởng như có thể đặt đồ ăn lên). Sau khi thăm văn phòng ở Nhật Bản, thử tham gia giao thông công cộng và chứng kiến nhịp sống ở Tokyo, anh và gia đình đã quyết định mạo hiểm, từ bỏ cuộc sống của mình ở California và chuyển tới Nhật Bản.

Vậy là salesforce.com ở Nhật Bản đã có hai vị lãnh đạo cừ khôi: Uda-san tập trung hoàn toàn vào thị trường Nhật Bản – phương diện "quốc tế" đối với chúng tôi – trong khi Carl, người thấu hiểu văn hóa công ty thì chú trọng vào việc đảm bảo tính nhất quán với tổng hành dinh. Đây chính là phương diện "toàn cầu" nhằm xác định xem văn phòng nước ngoài có phù hợp với văn hóa của toàn công ty hay không. Gần đây, Carl đã rời Nhật Bản và đảm nhận một vị trí mới ở châu Âu. Mục đích cuối cùng luôn là để công việc kinh doanh ở khắp nơi trên thế giới được điều hành bởi các nhà lãnh đạo địa phương.

Tuy nhiên, trong thời kỳ đầu xây dựng những chi nhánh ở nước ngoài, lý tưởng nhất là có hai lãnh đạo phụ trách các mảng khác nhau để xây dựng nền tảng đúng đắn cho công ty.

Lãnh đạo quốc tế và lãnh đạo toàn cầu

Trong nhiều công ty đa quốc gia, có một giả định rằng trụ sở chính của công ty luôn đúng. Tất nhiên không phải mọi trường hợp đều đúng. Trách nhiệm của CEO toàn cầu là đặt những người có trình độ cao vào những vị trí quốc tế và tin tưởng vào quyết định của họ.

Các nhà lãnh đạo quốc tế là những chuyên gia trong thị trường địa phương của họ. Họ là những nhà tư vấn am hiểu lịch sử, văn hóa, pháp luật, hành vi mua hàng và tập quán. Họ là người biết cách làm thế nào để cung cấp cho đất nước và khu vực của họ những dịch vụ tốt nhất.

Các nhà lãnh đạo toàn cầu lại là những chuyên gia trong việc biến đổi những văn phòng quốc tế phù hợp nhất với phần còn lại của công ty. Sự kết hợp giữa những người lãnh đạo này là vô cùng cần thiết.

Salesforce.com trước đây từng luôn coi Nhật Bản là thị trường độc lập, chứ không phải là bàn đạp để mở rộng dịch vụ của mình vào khu vực châu Á. Trên thực tế, chúng tôi lại tính chuyện thâm nhập vào châu Á từ Australia. Rất nhiều công ty Mỹ đã sử dụng Australia làm cửa ngõ tiến vào khu vực này. Australia có đặc điểm dân số rất giống với Mỹ, thị trường tương đối cởi mở, còn múi giờ và địa lý gần với châu Á, do đó việc kinh doanh với phần còn lại của châu Á sẽ thuận lợi.

Vào thời điểm Doug Farber, lãnh đạo của chi nhánh

San Francisco, đưa cho tôi phác thảo kế hoạch thâm nhập thị trường Australia và tiếp đó là thị trường châu Á, chúng tôi đã có một vài khách hàng ở Australia, trong đó có một công ty viễn thông hàng đầu với thương hiệu nổi tiếng. Với lượng khách hàng và sự hiểu biết thị trường Australia ngày càng tăng (đến mức mà Doug nói được cả giọng Australia), chúng tôi hiểu rằng đã đến lúc thâm nhập vào thị trường này.

Mặc dù có nhiều điểm tương đồng về văn hóa và số lượng khách hàng tương đối lớn, chúng tôi biết rằng xây dựng doanh nghiệp ở một khu vực mới vẫn đầy thách thức. Mặc dù vậy, chúng tôi cũng ngờ đến tình huống sắp xảy ra, tưởng như sẽ làm chúng tôi không bao giờ tiến vào xứ Oz được nữa.

Một ngày trước khi Doug có kế hoạch bay sang Australia, chúng tôi nhận được một bức thư cảnh cáo từ phòng pháp chế của một công ty lớn ở Australia – có tên là SalesForce. SalesForce của Australia tuyên bố rằng chúng tôi thâm phạm thương hiệu đã được đăng ký bản quyền của họ và thể hiện lo ngại về nguy cơ nhầm lẫn thương hiệu và các thiệt hại đi kèm. Bức thư yêu cầu chúng tôi không được sử dụng tên gọi salesforce nữa.

Đây quả thực là một vấn đề đáng ngại. Xâm phạm thương hiệu là một vấn đề rất nhạy cảm ở Australia và có thể khiến các công ty phải chịu thiệt hại lớn.

Hơn nữa, SalesForce Australia sẽ là một đối thủ đáng gờm nếu phải đối đầu. Đây là một công ty chuyên xây dựng các trung tâm hỗ trợ khách hàng thuê ngoài, xuất hiện trên thị trường từ năm 1994 và họ đã xây dựng được tên tuổi với những khách hàng lớn như Hewlett-Packard và BMW. Trong tình huống xấu nhất, nếu phải sử dụng một tên gọi khác tại thị trường này, chúng tôi đã

đăng ký tên ở Australia là sforce. Tuy nhiên, tôi không muốn sử dụng cái tên thay thế. Salesforce.com đã xây dựng được thương hiệu mạnh ở Mỹ và châu Âu. Việc thay đổi thương hiệu ở Australia và châu Á sẽ phá hủy những giá trị mà chúng tôi phải rất vất vả mới đạt được.

Sau khi bộ phận pháp chế của cả hai bên đều không giải quyết được vấn đề thương hiệu, Kevin Panozza, người sáng lập đồng thời là giám đốc điều hành của SalesForce Australia quyết định rằng chúng tôi nên ngừng làm việc với các luật sư, và đã đến lúc nên "làm việc trực tiếp" với nhau. Không lâu sau đó, tôi nói chuyện với đồng nhiệm người Australia qua điện thoại.

Doug bày tỏ lo ngại cuộc trò chuyện có thể làm tình huống xấu đi. Tôi biết rằng điều đó sẽ không xảy ra. Khác với những gì các bạn thường thấy trên phim ảnh, những cuộc đối thoại căng thẳng và nóng nảy chẳng giải quyết được điều gì. Hơn nữa, buổi sáng hôm ấy, tôi đã tập yoga và chuẩn bị tinh thần thật hòa nhã.

Kevin Panozza cũng biết rằng quan điểm "người tốt bao giờ cũng đứng cuối" là triết lý kinh doanh lỗi thời. Anh cũng không muốn kéo dài tình trạng căng thẳng. Là một CEO tuyệt vời và thức thời, Kevin đã xây dựng một công ty thành công nhờ vào sự khác biệt so với các doanh nghiệp truyền thống khác. Công ty của Kevin liên tục được thừa nhận là một trong những nơi làm việc dễ chịu nhất Australia, đây là thành tích đặc biệt ấn tượng trong một ngành công nghiệp mà nhân viên thường phải chịu sức ép rất nặng nề. Công ty này cũng được biết tới bởi nền văn hóa đề cao tự do ngôn luận, công nhận nỗ lực của nhân viên, có các hoạt động bảo vệ môi trường và Ngày hội bên bờ biển – tương đồng với ngày hội Aloha thứ Sáu của chúng tôi. Càng tìm hiểu, tôi càng nhận ra rằng hai salesforce có nhiều nét tương đồng. Thật là tuyệt vời khi hai công ty này có cơ hội "gặp gỡ" nhau.

Kevin và tôi ngay lập tức cảm thấy gắn kết với nhau. Cả hai chúng tôi đều muốn nhanh chóng giải quyết vấn đề và giảm thiểu chi phí pháp luật. "Chúng ta có thể hợp tác với nhau như thế nào?" tôi hỏi.

Là những nhà kinh doanh – và là những người lạc quan – chúng tôi biết rằng có cơ hội ở đây. Chúng tôi xác định rằng có rất nhiều cách để trở thành đối tác của nhau, giới thiệu khách hàng cho nhau và liên kết với nhau. Chúng tôi quyết định rằng có thừa không gian cho cả hai công ty cùng phát triển ở Australia. Không ai muốn những thỏa thuận dài dòng, hình thức nên chúng tôi

thảo một trang thỏa thuận hợp tác. Tôi nói với Kevin rằng tôi muốn sự "hòa nhã và tình cảm" được thể hiện trong bản cam kết đó, và với tinh thần "hòa hợp và cân bằng", Kevin lập tức hiểu ý của tôi.

Có thể phần thú vị nhất của câu chuyện ở đây là mọi chuyện không kết thúc khi cả hai bên ký cam kết vào bản thỏa thuận. SalesForce Australia, cũng như công ty của chúng tôi, đều hiểu được lợi ích của việc đóng góp cho cộng đồng. Kevin và tôi đã dành khoản tiền mà đáng lẽ cả hai công ty phải dùng cho tranh chấp kiện tụng để xây dựng một trung tâm phát triển thanh thiếu niên ở Lào. Sau này, khi được công ty Salmat mua lại, SalesForce đã trở thành một khách hàng rất quan trọng của chúng tôi.

Với một quan điểm đúng đắn, tôi nhận thấy rằng, hoàn toàn có thể xoay chuyển tình huống xấu trở thành một may mắn bất ngờ.

Làm sao có thể thảo ra một hợp đồng hòa nhã và tình cảm (hay, điều mà các luật sư không nói cho bạn biết)

Một bản hợp đồng "hòa nhã và tình cảm" là một trang thỏa thuận chặt chẽ và được thực hiện hoàn hảo – với càng ít ngôn từ pháp lý càng tốt. Điều quan trọng trong bản thỏa thuận này chính là sự ngắn gọn.

Bất cứ ai – không nhất thiết phải là người làm trong lĩnh vực pháp lý – cũng có thể hiểu được nội dung của hợp đồng này. Nó phải chặt chẽ để không bên nào có thể "lật kèo" được nhưng lại phải tạo đủ phạm vi cho mỗi bên đều có thể thực hiện nó một cách dễ dàng.

Ngay khi có được một bản hợp đồng như thế, hãy thực thi càng nhanh càng tốt. Thời gian sẽ dập tắt sự hăng hái và chừa lại cho bạn những rủi ro tiềm ẩn.

Triết lý hòa nhã và tình cảm không phù hợp với mọi tình huống; trong rất nhiều trường hợp, một bản hợp đồng chi tiết là khôn ngoan và cần thiết. Tuy vậy, chúng tôi nhận thấy những bản cam kết được xây dựng bởi sự hòa nhã và tình cảm rất có ích trong những mối quan hệ quốc tế nếu không muốn bị coi là những người Mỹ thích kiện tụng hoặc nếu cần xây dựng quan hệ chặt chẽ với đối tác nhà cung cấp. Đôi khi các công ty nước ngoài (đặc biệt là ở châu Á) ngập trong những tập quán pháp lý từ các đối tác Mỹ. Họ sẽ cảm thấy thoải mái khi gặp được một công ty Mỹ với cách tiếp cận nhẹ nhàng, dễ chịu hơn.

Hãy nhớ rằng bạn đang thâm nhập vào một thị trường mới và hãy tạo ấn tượng tốt ngay từ đầu. Tinh thần và triết lý trong cách tiếp cận của bạn rất quan trọng: Khi bước chân vào một ngôi nhà, bạn có hỏi chủ nhà xem mình có phải cởi giày ra hay không? Hay bạn gác luôn chân lên bàn uống nước? Hãy luôn tế nhị và lịch thiệp khi tiếp cận đối tác và bạn sẽ được đón tiếp trọng thị hơn.

Bài học 87: Thay đổi cách nhìn tổng thể

Không lâu sau, chúng tôi bùng nổ ở Australia. Người Australia đánh giá cao tinh thần bất tuân và khách hàng thích mô hình đột phá mà chúng tôi đang chào bán và những cách làm táo bạo của chúng tôi. Các bản dùng thử, những thông điệp mà chúng tôi đã truyền đi, những thủ thuật mà chúng tôi đã sử dụng trước đó đều được áp dụng một cách hoàn hảo ở Australia.

Giờ đã đến lúc phải tấn công vào thị trường châu Á. Khu vực này tạo ra một cơ hội tuyệt vời. Hơn một nửa dân số thế giới đang tập trung ở đây và khu vực này hứa hẹn sẽ còn tiếp tục tăng trưởng. Tuy nhiên, khu vực này – với thị trường đa dạng, hệ thống chính trị khác biệt và những rào cản văn hóa – lại đem đến những thách thức khổng lồ. Nhiều công ty đi trước đã thấy rằng thâm nhập thị trường này cực kỳ khó khăn.

Hiểu được rằng quá trình này đòi hỏi rất nhiều thời gian, và để giảm thiểu tối đa rủi ro, chúng tôi đã tạo dựng thị trường Australia thành đầu tàu cho khu vực châu Á – Thái Bình Dương. Với một đồng tiền mạnh và một chu trình mua bán tương tự như ở Mỹ, Australia là nơi có thể thu hút khách hàng, tích lũy thành công và từ đó, có thể triển khai khâu tiếp thị, tác nghiệp và bán hàng.

Mặc dù chiến lược "hạt nhân" này đã được nhiều công ty của Mỹ sử dụng, chúng tôi thấy nó còn khiếm khuyết. Khi chúng tôi đã có những nhân viên chuyên trách thị trường ở châu Á – Thái Bình Dương, hầu hết các đơn đặt hàng vẫn tiếp tục đến từ Australia. Hơn thế nữa, chúng tôi còn phát hiện ra rằng những thứ là động lực cho sự phát triển ở Australia (cũng giống như ở Mỹ và châu Âu) lại không phù hợp với phần còn lại của châu Á. Chúng tôi đã quen với việc đưa ra chiến lược cho cả một khu vực thay vì nhìn vào từng quốc gia với những phong cách kinh doanh địa phương khác biệt. Ở châu Á, các quốc gia xa cách nhau về cả địa lý lẫn hệ tư tưởng, không giống như ở châu Âu. Do đó, một chiến lược chung cho tất cả sẽ không hiệu quả.

Ở cấp độ đơn giản nhất, về mặt địa lý, nếu coi Sydney là trung tâm điều hành thực sự thì thành phố này lại nằm quá xa thị trường mục tiêu. Thành phố này cách Bangkok chín giờ bay, cách Bắc Kinh mười hai giờ bay và cách Delhi mười lăm giờ bay. Mặc dù chúng tôi đã tiến sát các mục tiêu của mình hơn bao giờ hết, nhưng về cả nghĩa đen và nghĩa bóng thì khoảng cách ấy vẫn còn xa tít tắp.

Chúng tôi cần một văn phòng ở trung tâm khu vực châu Á-Thái Bình Dương. Singapore, một trung tâm kinh doanh quốc tế nói tiếng Anh là một địa điểm tuyệt vời để nhắm đến những thị trường lớn hơn (và có khoảng cách địa lý bằng nhau) là Trung Quốc và Ấn Độ. Nguồn nhân lực đông đảo và tài năng ở đây cũng là một yếu tố hấp dẫn. Các công ty công nghệ từ lâu đã tập trung ở Singapore khi nhắm vào thị trường châu Á – Thái Bình Dương, chính vì thế khu vực này có rất nhiều tài năng công nghệ. Hơn nữa, trình độ dân trí cao và đặc biệt là khả năng sử dụng thành thạo từ hai đến ba ngôn ngữ hoặc hơn giúp họ có thể làm việc tại nhiều nơi trên thế giới.

Cũng như những gì chúng tôi đã làm ở Mỹ và châu Âu – bất chấp những gì đối thủ cạnh tranh của chúng tôi đã làm – bắt đầu bằng việc bán hàng doanh nghiệp vẫn phát huy tác dụng ở châu Á. Bạn có thể nhắm đến và giành được khách hàng là những công ty nhỏ mà không cần phải có nhân viên ở mỗi quốc gia. Aaron Katz, người có kinh nghiệm quốc tế và đã làm việc cho chúng tôi ở Mỹ vài năm, đã chuyển từ California sang Singapore để phụ trách bộ phận bán hàng của salesforce.com. Trong sáu tháng đầu tiên, anh đã tuyển dụng được những "ngôi sao" bán hàng từ Microsoft, Oracle và Siebel, những người đang làm việc ở Bangalore, Hồng Kông, Trung Quốc và Hàn Quốc. Chúng tôi trông chờ những chuyên gia bản xứ hướng dẫn mọi thứ từ giá cả, định vị sản phẩm và tiếp thị ở từng nước. Chúng tôi nói cho họ biết cách thức hoạt động của mình để họ có thể mang sản phẩm đến thị trường mà họ am hiểu nhất.

Thu hút khách hàng nước ngoài

Các văn phòng vệ tinh thường là nơi lý tưởng để bạn xâm nhập vào một thị trường mới. Thông thường, những công ty lớn sẽ thử nghiệm một điều mới mẻ bằng một văn phòng ở nước ngoài, nếu hiệu quả thì họ sẽ phát triển nó ở quy mô lớn hơn. Đầu tiên, chúng tôi chinh phục được khách hàng là các công ty đa quốc gia ở châu Âu hoặc Australia, và sau này mới mở rộng ra những khu vực xung quanh.

Không như hầu hết các công ty khác trong ngành (những công ty thuê hàng tá nhân viên ở mỗi quốc gia và đến thời điểm cần phải bán hàng thì lại xao lãng), chúng tôi đưa tất cả các nhân viên bán hàng mới đến Singapore, nơi họ có thể dễ dàng tiếp cận những người lãnh đạo của salesforce.com. Từ vị trí trung tâm ấy, họ cũng dễ dàng tiếp thụ văn hóa của chúng tôi.

Lúc đầu, rất khó thuyết phục những nhân viên bán hàng xuất sắc đến Singapore làm việc. Ở Mỹ, thay đổi công việc là chuyện quá đỗi bình thường so với các quốc gia khác. Còn ở châu Á, rời bỏ một công việc ổn định ở một công ty phần mềm uy tín để chuyển sang một công ty không tên tuổi trong một lĩnh vực chưa mấy người biết đến là một việc hết sức mạo hiểm. Việc sống xa gia đình và rời khỏi môi trường quen thuộc còn mạo hiểm hơn nữa. Tuy vậy, sau này chúng tôi nhận ra rằng, chính việc chấp nhận mạo hiểm lại kích thích và thúc đẩy thành công. Các ứng viên mà chúng tôi thuyết phục chấp nhận thách thức thường là những người có suy nghĩ thích cực và tin tưởng vào mô hình điện toán đám mây. Chuyển đến một chỗ mới khiến họ phấn chấn hơn. Đã chấp nhận mạo hiểm như vậy, họ thấy mình nhất định phải thành công. Cam kết thành công của họ mang lại thành công cho khách hàng – và điều đó tạo nên thành công của chúng tôi trong khu vực.

Đội ngũ bán hàng doanh nghiệp của chúng tôi ở Singapore cũng hoạt động dựa trên quy trình bán hàng chúng tôi đã thực hiện ở các khu vực khác (bao gồm phân khúc thị trường, bán hàng cho lãnh đạo, đồng nhắm vào các công ty công nghệ cao và các công ty dịch vụ tài chính). Tất nhiên, chúng tôi cũng có cách tiếp cận tập trung hơn để phù hợp với thị trường châu Á – Thái Bình Dương.

Thay vì đặt toàn bộ tổ chức bán hàng doanh nghiệp ở Singapore trong một thời gian dài, chúng tôi đã tạo lập một đội ngũ bán hàng vệ tinh, hay còn gọi là những "vòi bạch tuộc" để tiếp cận từng thị trường cụ thể nhằm nhận biết sự đa dạng của khu vực và hướng tới những nhu cầu đặc thù của từng quốc gia. Sau gần mười tám tháng làm việc ở Singapore, chúng tôi nhận ra rằng các nhân viên đã sẵn sàng trở về, mang theo những kinh nghiệm mà họ thu lượm được. Công cuộc mở rộng mạng lưới vẫn tiếp tục khi những đặc phái viên đó trở về và xây dựng thành công những thị trường mới.

Bài học 88: Rượu cũ, bình mới

Mặc dù mô hình đã hoạt động hiệu quả ở khu vực Bắc Mỹ và châu Âu vẫn cần phải cải tiến nhưng còn nhiều phần cơ bản của mô

hình này vẫn có thể áp dụng được trên toàn thế giới. Ví dụ, chúng tôi luôn phải xây dựng nhận thức và nhu cầu thị trường đối với sản phẩm trước khi chính thức xuất hiện. Thêm nữa, chúng tôi tiếp cận thị trường thông qua đội ngũ bán hàng doanh nghiệp, đó là cách dễ dàng hơn và chu trình bán hàng cũng ngắn hơn. Đội ngũ bán hàng doanh nghiệp cũng cho thấy hiệu quả ở hai thị trường lớn là Trung Quốc và Ấn Độ, bởi cả hai quốc gia này có rất nhiều công ty vừa và nhỏ.

Chúng tôi phát hiện ra rằng có thể vận dụng một vài thủ thuật marketing cũ mà chúng tôi sử dụng ở những nơi khác. Chúng tôi cũng hiểu được tầm quan trọng của việc tiến hành đánh giá với tinh thần trách nhiệm cao nhất để đảm bảo là những nỗ lực của chúng tôi sẽ có hiệu quả ở thị trường mới. Chúng tôi đã phải nhọc nhằn mới hiểu ra được bài học đó. Vài năm trước, tôi được mời đến làm diễn giả cho một sự kiện do Cơ quan phát triển Thông tin và Truyền thông của Chính phủ Singapore tài trợ. Tôi cảm thấy rất vinh dự; Michael Dell của tập đoàn Dell, John Chambers của tập đoàn Cisco cũng từng là diễn giả của sự kiện này những năm trước đó. Đó cũng là một cơ hội tuyệt vời để giới thiệu AppExchange với các lập trình viên ở Singapore và giới thiệu tầm nhìn tương lai "không phần mềm" của salesforce.com với 600 khán giả.

Chúng tôi biết rằng mình phải làm một điều gì đó bất ngờ để câu chuyện trở nên hấp dẫn. Với suy nghĩ ấy, chúng tôi chợt nhớ lại "chiêu" tiếp thị khi mới thành lập công ty ở Mỹ. Chúng tôi thuê hơn năm mươi người, cho họ mặc áo phông và đeo bảng quảng cáo có dòng chữ KHÔNG PHẦN MỀM và giơ những biểu ngữ trong đó ghi "Chúng tôi cần: theo-yêu-cầu" và "Sự kết thúc của phần mềm". Những "người biểu tình" và nhân viên của chúng tôi tụ tập bên ngoài trung tâm hội nghị, làm cho mọi người ngạc nhiên và phấn khích.

Trong khi biểu tình là cách tự giới thiệu hết sức khiêu khích và hiệu quả ở Mỹ thì đám đông biểu tình lại bị các nhà chức trách Singapore nhìn nhận với con mắt hoàn toàn khác. Biểu tình có tổ chức, diễn thuyết trước đám đông và tuần hành ở đất nước này vô cùng hiếm. Trên thực tế, đó là các hành động bị cấm ngay cả khi chúng được chính phủ cho phép hay diễn ra ở một địa điểm nhất định nào đó. Năm phút trước khi chúng tôi chuẩn bị lên sân khấu, cảnh sát đã đến và đe dọa dừng cả hội nghị. Mất cả vui, và tôi còn không biết mình có được phát biểu không nữa.

Cảnh sát đã giải tán đám đông biểu tình nhưng không ai bị bắt

giữ, còn tôi thì vẫn được tiếp tục phát biểu. Tôi không muốn phải gặp tình huống nào như thế nữa và chúng tôi luôn phải cố gắng hiểu hết những khác biệt văn hóa để chúng không phá hủy mọi cố gắng của chúng tôi. May thay, tôi nhận ra rằng cuộc biểu tình bị giải tán nhưng vẫn thành công phần nào. Thông điệp của chúng tôi được truyền tải đến đám đông theo cách mà không ai có thể quên. Chúng tôi đã chỉ rõ rằng: salesforce.com là một công ty công nghệ đột phá trong khu vực. Thông điệp đó đã xuất hiện và được nhắc đi nhắc lại trên trang nhất của rất nhiều tờ báo và nhiều bức ảnh. Đó quả là một "chiêu" tiếp thị hiệu quả. Trên thực tế, nó thúc đẩy những công ty khác ở Singapore thử sử dụng "chiêu" biểu tình (dù có thể khiến nhà chức trách nổi giận nhưng lại cực kỳ thu hút dư luận).

Không nhầm lẫn giữa lý thuyết và thực tiễn

Bạn phải thành thực với tầm nhìn chiến lược của công ty, nhưng không được nhầm lẫn giữa tầm nhìn với cách thức và phương pháp kinh doanh.

Việc kết hợp những chiến thuật tiếp thị toàn cầu như "Ngày tàn của Phần mềm" là khôn ngoan, nhưng hành động không phải lúc nào cũng trùng khít với ý tưởng. Bạn cần tôn trọng những đặc điểm văn hóa nhạy cảm của từng thị trường. Chiêu thức biểu tình có thể hiệu quả ở Singapore (mặc dù bị cảnh cáo), nhưng nó sẽ hoàn toàn thất bại ở Hàn Quốc, nơi bạn luôn phải tỏ ra khiêm nhường.

Bước 89: Đừng sử dụng cách tiếp cận "chim mòng biển"; Bí mật của thành công trên thị trường quốc tế là cam kết

Có lẽ sai lầm lớn nhất của chúng tôi khi cố gắng thu hút sự chú ý ở thị trường mới, đặc biệt là châu Á, chính là việc đánh giá thấp tầm quan trọng của một cam kết thực sự. Đầu tiên, chúng tôi tin rằng có thể nhanh chóng tiếp cận thị trường này, chỉ cần tổ chức một tuần sự kiện, như họp báo hoặc tiệc ra mắt, rồi tiếp tục theo dõi từ xa. Chúng tôi đã đầu tư nhiều thời gian và tiền bạc nhưng lại bị nhìn nhận tiêu cực như gánh xiếc. Chúng tôi thấy doanh số bán hàng tăng ngay lập tức sau một sự kiện, nhưng rồi sự quan tâm dần phai nhạt. Thị trường chỉ ra rằng khách hàng muốn thấy một cam kết lâu dài của chúng tôi. Ở châu Á, việc kinh doanh diễn ra theo kiểu mặt đối mặt. Các đối tác tiềm năng đều muốn gặp gỡ thường xuyên hơn chúng tôi tưởng.

Đây là tình huống nhạy cảm mà Doug Farber, một trong số "đặc

phái viên" đầu tiên của chúng tôi, hiện là phó giám đốc điều hành khu vực châu Á – Thái Bình Dương, gọi là "cách tiếp cận kiểu chim mòng biển" (nhào xuống, đớp mồi và bay đi). Lo ngại này lại càng gia tăng khi mọi người nhớ lại cuộc khủng hoảng dot-com và những ảnh hưởng thảm khốc của nó lên khu vực châu Á. Các công ty ở thung lũng Silicon, có giá trị vốn hóa thị trường hàng tỷ đô-la, đã vươn ra toàn cầu và cấp tập thuê những tài năng công nghệ ở châu Á nhưng lại rút khỏi thị trường chỉ sau vài tháng. Kinh nghiệm này khiến người ta có ác cảm với các công ty dot-com nói riêng và đầu tư nước ngoài nói chung.

Chúng tôi phải chứng tỏ cam kết đầu tư lâu dài bằng cách hiện diện thường trực. Chúng tôi tìm ra rất nhiều cách để chứng minh sự cam kết lâu dài ở khu vực, như xây dựng trung tâm dữ liệu quốc tế đầu tiên của mình ở Singapore để hỗ trợ tốt hơn nguồn khách hàng ngày càng tăng ở châu Á. Chúng tôi cũng xây dựng những trung tâm điều hành mạng lưới để quản lý thời gian hoạt động của ba trung tâm cơ sở dữ liệu, đòi hỏi thêm nhiều máy móc và nhân lực, dẫn đến phải đầu tư đáng kể vào khu vực này. Chúng tôi đã phát triển nền tảng trong khu vực này, còn các nhân viên đã có những đóng góp đáng kể, bao gồm cả việc giới thiệu và xây dựng một chương trình bóng rổ của tổ chức Special Olympics Singapore. Hơn nữa, phòng kinh doanh ở vài quốc gia ngày càng lớn mạnh đã làm tăng uy tín của chúng tôi.

Trong mọi mối quan hệ, ở mọi thị trường, cam kết luôn có sức nặng. Một công ty phải xem xét mọi cách để trở thành tài sản tại địa phương mà họ hiện diện.

Phần VIII
CẨM NANG TÀI CHÍNH

Làm thế nào để kêu gọi góp vốn, sinh lãi mà không phải hổ thẹn với lương tâm

Bài học 90: Không đánh giá thấp nhu cầu tài chính

Chắc chắn rằng huy động đủ vốn là một trong những nhiệm vụ thách thức và căng thẳng nhất đối với những công ty mới thành lập. Để trở thành một doanh nhân thành công, bạn phải tin tưởng vào ý tưởng của mình và vào khả năng biến ý tưởng đó thành hiện thực – và sẵn sàng xuất vốn. Thông thường, bạn sẽ tự bỏ ra một khoản tiền lớn để đánh cược vào công việc kinh doanh của mình. Chấp nhận viết phiếu chi tiền và dốc tiền tiết kiệm vào một vụ kinh doanh mới là một việc đáng sợ, và thông thường là không đủ. Đây là tình huống mà chính tôi cũng từng lâm vào khi chúng tôi bắt đầu phát triển salesforce.com.

Tôi đổ vào salesforce.com 6 triệu đô-la, số tiền mà tôi tích lũy được khi làm việc cho Oracle và đầu tư vào các công ty công nghệ, nhưng sự phát triển nhanh chóng của công ty đòi hỏi nhiều tiền hơn tôi dự định. Không giống khác công ty phần mềm khác, thường tính phí mua phần mềm rất đắt để trang trải chi phí cho công ty, mỗi tháng chúng tôi chỉ thu một khoản phí nhỏ từ khách hàng. Mô hình này đồng nghĩa với việc chúng tôi cần một nguồn vốn đáng kể để duy trì và phát triển.

Phát hiện ra việc không đủ nguồn vốn không phải là một chuyện mới mẻ – đã có một câu châm ngôn nổi tiếng đại ý là tất cả mọi việc đều kéo dài gấp đôi và tốn kém gấp đôi so với dự tính. Có thể nói vậy thì hơi quá, nhưng chúng tôi chắc chắn không phải là người duy nhất đánh giá quá thấp chi phí xây dựng doanh nghiệp của mình. Việc đánh giá sai nguồn lực tài chính cần thiết có thể là

một sai lầm chết người. Theo một nghiên cứu, 79% doanh nghiệp nhỏ chỉ ra rằng "khởi nghiệp với quá ít vốn" chính là một trong những nguyên nhân khiến họ phá sản. Chúng tôi không muốn trở thành một trong số đó.

Lúc đầu, tôi không quá lo lắng. Tôi nghĩ nhu cầu tài chính của chúng tôi sẽ dễ dàng được giải quyết với một khoản tiền từ trên rơi xuống của các quỹ đầu tư mạo hiểm. Lúc đó vẫn đang là thời kỳ bong bóng dot-com và dường như kêu gọi đầu tư không quá khó khăn. Vì thế, thời đó, một công ty thu hút được nhiều vốn đến mức có thể tiêu tốn hơn 1 triệu đô-la cho việc dựng một con rối để quảng cáo trong mùa giải bóng chày quốc gia. Tôi có liên hệ với một vài nhà đầu tư cỡ bự, việc này rất có lợi bởi vì khó có thể thu hút sự chú ý của một nhà đầu tư không có đủ hiểu biết về thị trường. Các quỹ đầu tư mạo hiểm rất quan trọng với một doanh nghiệp như chúng tôi – một công ty công nghệ thông tin tăng trưởng cực nhanh đang tìm kiếm những khoản đầu tư trị giá hàng triệu đô-la.

Rút cuộc tôi nhận ra là mình đã đánh giá sai tình hình. Hết nhà đầu tư này đến nhà đầu tư khác lần lượt lắc đầu từ chối. Vấn đề không phải là chúng tôi không gặp được họ, mà là các cuộc gặp đó không thành công. Chúng tôi không đạt được thỏa thuận về giá và tôi cho rằng những nhà đầu tư đó đã đánh giá thấp công ty của chúng tôi. Hầu hết những người mà chúng tôi gặp đều không hiểu chúng tôi đang làm gì. Một vài người còn nói rằng họ tưởng chúng tôi xây dựng hệ thống mạng nội bộ, chứ không phải mô hình "không phần mềm" mang tính đột phá.

Mặc dù khá chán nản khi không thu hút được các nhà đầu tư mạo hiểm nhưng tôi biết chúng tôi không phải doanh nghiệp đầu tiên bị đánh giá là có ý tưởng tốt nhưng sẽ không thành công. MGM từng nói với Walt Disney rằng chú Chuột Mickey sẽ không bao giờ trở thành "hiện tượng" bởi vì một chú chuột khổng lồ trên màn hình sẽ làm chị em phụ nữ khiếp sợ. Trong khi những ý tưởng dường như vô nghĩa mà vẫn được các nhà đầu tư rót tiền vào (có cả những ý tưởng nông nổi) thì những ý tưởng khác như Cisco, E*TRADE và Starbucks lại bị bỏ qua. Bị các nhà đầu tư mạo hiểm từ chối không thể là lý do để tính đến khả năng ngừng kinh doanh hay thay đổi mô hình (chỉ có 10% các công ty công nghệ được các nhà đầu tư hậu thuẫn thành công về sau), nhưng đó chính là yếu tố thúc đẩy chúng tôi phải tìm cho ra một giải pháp tài chính mới – và phải tìm thật nhanh!

Bài học 91: Cân nhắc các chiến lược góp vốn đầu tư mạo hiểm

Trong quá trình tìm kiếm một con đường mới để phát triển, tôi đã liên hệ với bạn bè và đồng nghiệp – những người tin tưởng tôi và các ý tưởng của tôi. Đây là một chiến lược mới mẻ. Ở Mỹ, trung bình các doanh nhân bỏ ra 2/3 tổng số vốn ban đầu và huy động số vốn còn lại từ gia đình, bạn bè, đồng nghiệp và những người khác – không phải từ các quỹ đầu tư mạo hiểm. (Theo các nghiên cứu, gia đình và bạn bè cung cấp 78% phần vốn này.) Tuy vậy, huy động vốn từ các nhà đầu tư đơn lẻ không đơn giản là quen biết với người góp vốn. Vấn đề nòng cốt là phải tìm được những người có tầm nhìn.

Rất may là tôi có bạn bè, đồng nghiệp và những người dẫn dắt tin tưởng rằng các doanh nhân trẻ và các công ty mới thành lập chính là nguồn gốc của sự đổi mới. Họ ủng hộ tinh thần ấy bằng cách đầu tư tiền bạc. Magdalena Yesil, một doanh nhân và một người bạn lớn của tôi, đã đầu tư 500 nghìn đô-la. Larry Ellison đầu tư 2 triệu đô-la. Với sự giúp đỡ của Magdalena, tôi đã tiếp tục chiến lược huy động vốn từng phần bằng cách lập ra một danh sách những nhà đầu tư tiềm năng và đặt ra mục tiêu vốn mà chúng tôi cần huy động.

Ứng xử chuyên nghiệp với những nhà đầu tư là bạn bè và người thân

Người đó có thể là bạn bè, có thể là bà ngoại của bạn, nhưng hãy đối xử với họ như cách bạn đối xử với một nhà đầu tư. Không chỉ vì điều đó thể hiện sự tôn trọng, mà còn vì bạn sẽ phải chịu hậu quả về sau nếu không làm như vậy. Nếu sau này, bạn nhắm tới những nhà đầu tư lớn hơn, bộ phận pháp chế của các tổ chức này sẽ soát xét cấu trúc vốn của công ty và bất cứ sơ suất nào cũng sẽ gây thiệt hại cho bạn.

Hãy áp dụng những tiêu chuẩn chuyên nghiệp khi cấu trúc và ghi chép các khoản đầu tư. Hãy xây dựng một kế hoạch trong đó có những dự án chính thức và một lộ trình lợi nhuận cho các nhà đầu tư. Điều đó sẽ nhắc cho họ nhớ lý do đầu tư vào công ty của bạn.

Tôi rất kinh ngạc khi phát hiện ra có nhiều người thân quen sẵn lòng ủng hộ kế hoạch của chúng tôi. Tôi nhận ra rằng huy động vốn từng phần từ bạn bè và người thân là một chiến lược thành công. Đầu tư cho một người luôn là một vụ đánh cược lớn, và thuyết phục một người đã tin tưởng bạn dễ dàng hơn rất nhiều so với thuyết phục một người mà bạn vừa gặp mặt. Rất nhiều người đã góp vốn; Halsey Minor, nhà sáng lập CNET, đã góp một khoản

vốn đáng kể; Arjun Gupta, một nhà đầu tư mạo hiểm (và là một người bạn mà tôi đã gặp trong chuyến đi Ấn Độ) đã đầu tư bằng tiền riêng; Igor Sill, nhà đầu tư công nghệ huyền thoại và người đứng đầu hãng tìm kiếm GenevaGroup, đã góp tiền; còn có cả Ted Waitt của Gateway, William Hambrecht của Hambrecht & Quist, Stratton Sclavos của VeriSign và nhiều người khác. Chúng tôi còn nhận được khoản đầu tư 15,5 triệu đô-la từ Attractor Partner – bởi vì đối tác sáng tập của quỹ này, Gigi Brison, là bạn của tôi đã 15 năm và tin vào năng lực của tôi. Tổng cộng, chúng tôi huy động được 65 triệu đô-la trong năm đợt huy động vốn từ năm 1999 đến năm 2002.

Cuối cùng, mô hình huy động vốn của chúng tôi lại trở thành một chiến lược hiệu quả hơn là huy động vốn đầu tư mạo hiểm, đôi khi bị gọi là "đầu tư trục lợi", vì phương pháp này có thể sẽ khiến chúng tôi mất nhiều quyền điều hành và kiểm soát. Và nó cũng sẽ ảnh hưởng rất lớn đến vai trò của tôi trong công ty. Hơn 2/3 trường hợp, các nhà đầu tư mạo hiểm thường thay thế CEO sáng lập. Điều này không có gì đáng ngạc nhiên. Theo quan điểm của các nhà đầu tư mạo hiểm, đặt cược vào người nào sẽ có lợi hơn? Một người lần đầu làm CEO hay một người mà họ biết và có đầy kinh nghiệm? Tôi hiểu thực tế này, nhưng tôi không thích thú cho lắm.

Chiến lược tài chính mà chúng tôi buộc phải sử dụng đã phát huy hiệu quả. Giờ đây, các nhà đầu tư từng từ chối chúng tôi là những người phải nuối tiếc. Tất cả những người đầu tư từ những đợt đầu tiên đã nhận được khoản lợi nhuận đáng kể. (Ví dụ như 2 triệu đô-la mà Larry đầu tư đã có giá trị hơn 200 triệu đô-la.)

Bài học 92: Sử dụng các mô hình Internet để giảm thiểu chi phí ban đầu

Mặc dù chiến lược huy động vốn cho salesforce.com tương đối lạ lẫm vào năm 1999, nhất là khi nguồn tiền từ các quỹ đầu tư dồi dào như thác Niagara, thì giờ đây, nó trở nên ngày càng thích hợp cho những công ty mới thành lập mà không nhận được vốn từ các quỹ đầu tư mạo hiểm. Nhờ chi phí cho phần cứng, lập trình viên nước ngoài và các dịch vụ theo yêu cầu ngày càng giảm, các doanh nghiệp mới thành lập cần ít vốn hơn để tham gia vào thị trường.

Các mô hình kinh doanh trên Internet là phương án khả thi để xây dựng và vận hành kinh doanh, đồng thời là giải pháp hấp dẫn và phù hợp với môi trường tài chính nhiều thách thức. Hiện nay đã có một số lượng đáng kể các công ty mới thành lập xây dựng

những ứng dụng trên nền SaaS, vận hành dịch vụ trên những máy chủ đặt bên ngoài và hoàn toàn quản trị công việc kinh doanh trên những "đám mây". Và cũng có thêm nhiều cách để có được số vốn mà họ cần.

Những nhà đầu tư đáng mến hay những cá nhân cấp vốn cho các công ty mới thành lập (thường nằm trong khoảng vài trăm nghìn đô-la) ngày càng phổ biến và có tổ chức hơn. Theo Jeffrey Sohl, giám đốc Trung tâm Nghiên cứu Đầu tư mạo hiểm, số vụ đầu tư như vậy thường lớn hơn rất nhiều số vụ đầu tư mạo hiểm, ít nhất là gấp mười lần. Cũng theo trung tâm này, mặc dù tổng lượng đầu tư giảm trong thời kì khủng hoảng kinh tế năm 2008, nhưng số lượng hợp đồng vẫn ổn định và các nhà đầu tư đáng mến vẫn quan tâm và chủ động đầu tư hơn bao giờ hết. Ở hầu hết các thành phố đều có những mạng lưới nhà đầu tư này và có thể chính những nhân viên của bạn lại quen biết họ. Những "thiên thần hộ mệnh" – thường là doanh nhân thành đạt, đầu tư những khoản tiền lên đến hàng triệu đô-la vào những công ty mới thành lập – cũng có kinh nghiệm và hiểu biết như những nhà đầu tư mạo hiểm, nhưng họ thân thiện hơn rất nhiều.

Bài học 93: Cẩn trọng khi xây dựng doanh nghiệp ngay từ đầu, sau đó để mô hình tài chính của bạn tự phát triển

Mặc dù ngay từ đầu chúng tôi nghĩ rằng khách hàng sẽ thích dịch vụ của chúng tôi nhờ vào kiểu giao dịch không cần hợp đồng, nhưng thực tế thì mô hình này cũng gây khó khăn về tài chính cho chúng tôi. Kiểm nghiệm lại, mô hình cung cấp dịch vụ cho khách hàng, trả hoa hồng cho nhân viên kinh doanh, rồi cuối tháng thu tiền không hiệu quả lắm. Chúng tôi đã thay đổi cấu trúc tài chính của mình bằng cách phát triển mô hình đăng kí sử dụng dịch vụ theo năm. Với mô hình mới này, chúng tôi thu tiền trước, sau đó mới cung cấp dịch vụ như yêu cầu. Vì chúng tôi thu được tiền theo năm, chúng tôi được giải phóng khỏi áp lực cuối mỗi quý mà các công ty sử dụng mô hình cũ phải chịu. Mặc dù đó là cách mà tất cả các công ty SaaS ngày nay đang sử dụng, nhưng vào thời điểm đó, việc áp dụng mô hình này không hề dễ dàng và đòi hỏi phải tái cấu trúc công ty.

Trên một số phương diện, mô hình kinh doanh mới đã đơn giản hoá mọi vấn đề, chúng tôi không phải gửi hoá đơn hàng tháng, nhưng dịch vụ thay đổi đòi hỏi tất cả các bộ phận đều phải thay đổi theo. Chúng tôi phải thuyết phục khách hàng trả tiền trước và phải phân nhánh hệ thống bán hàng, tiếp thị tài chính.

Sự thay đổi đòi hỏi chúng tôi phải xây dựng một quy trình chuẩn để thực hiện các hợp đồng và quản lý hợp đồng gia hạn. Hệ thống tài chính này cho phép chúng tôi dự toán doanh thu tốt hơn và trở thành một công ty ổn định hơn. Hơn thế nữa, chúng tôi đã dự tính rằng đợt huy động vốn tiếp theo có thể thông qua IPO, và hệ thống quy chuẩn này sẽ thể hiện cho Phố Wall thấy rằng chúng tôi có thể xác định và hoàn thành các mục tiêu của mình.

Bài học 94: Đánh giá một công ty phát triển thông qua doanh thu chứ không phải lợi nhuận

Trong một công ty phát triển nhanh như salesforce.com, chúng tôi cần tập trung vào mức tăng trưởng doanh thu và thị phần. Để làm được điều đó, tất cả mọi người phải được đánh giá dựa trên số khách hàng mới tìm được và mở rộng kinh doanh với những khách hàng cũ. Chúng tôi quyết định đánh giá tất cả nhân viên thông qua doanh thu – chứ không phải lợi nhuận. Hầu hết các kế toán viên đều không đồng tình với cách tính ấy. Họ nói rằng: "Doanh thu chỉ là phù phiếm; lợi nhuận mới là thực tại". Tôi không nói rằng lợi nhuận không cần thiết, nó là yếu tố rất cần thiết, thậm chí sống còn. Nhưng không nhất thiết phải đau đầu vì lợi nhuận so với doanh thu khi bạn bắt đầu khởi tạo và xây dựng doanh nghiệp.

Nếu bạn quay ra đánh giá nhân viên dựa trên lợi nhuận quá sớm thì họ sẽ bắt đầu nghĩ đến chuyện lợi dụng những chức năng hoặc bộ phận khác (như không gian văn phòng, máy tính, nhân lực) để họ có thêm lợi ích cá nhân. Họ sẽ làm như vậy thay vì tập trung vào thị trường bên ngoài để gia tăng doanh thu. Hơn thế nữa, cách đánh giá dựa trên lợi nhuận có nguy cơ khiến những người quản lý không chia sẻ kinh nghiệm và tài năng của mình với các bộ phận khác, bởi vì họ cảm thấy như đang "trả tiền cho người khác" và họ đang phải mang gánh nặng chi phí.

Điều này tạo ra kiểu hành xử và văn hóa sai trái đồng thời cản trở sự phát triển của doanh nghiệp.

Bài học 95: Xây dựng một nhóm tài chính đẳng cấp

Trong kế hoạch tái cấu trúc nội bộ, rõ ràng là chúng tôi cần một người có khả năng dẫn dắt chúng tôi chuyển đổi và giúp tiến lên phía trước. Năm 2002, doanh thu cả năm của chúng tôi đạt khoảng 25 triệu đô-la, và tôi bắt đầu tìm kiếm trong mạng lưới của mình. Tôi nhờ hàng xóm của mình ở Thung lũng Napa, Steve Cakebread, CFO của Autodesk giới thiệu những ứng viên vào vị trí

CFO.

Steve đến thăm tôi ở văn phòng của salesforce.com và tôi đã giới thiệu cho anh về dịch vụ của công ty. Mặc dù Steve đã có nhiều năm làm việc cho những công ty công nghệ lớn như Hewlett-Packard ở thung lũng Silicon, nhưng ngay lập tức, anh bị ấn tượng bởi những gì mà một công ty nhỏ như chúng tôi đang làm. Nhưng anh nói rằng không nghĩ ra ai thích hợp cho vị trí CFO của công ty của chúng tôi. Rồi anh hỏi, "Sao không phải là tôi nhỉ?"

Tôi không cần nhiều thời gian suy nghĩ trước câu hỏi này. "Đồng ý", tôi lập tức trả lời. Tôi vốn đã ước ao có một CFO tầm cỡ quốc tế giúp chúng tôi xây dựng công ty như kỳ vọng: từ một công ty mới thành lập trở thành người dẫn đầu thị trường này.

Ngay sau đó, Steve và tôi cùng ngồi lại với nhau trong phòng họp và thảo luận về tương lai của công ty. Chúng tôi thảo luận về những mục tiêu dài hạn. Mục tiêu của tôi là:

• Đạt được 1 triệu tài khoản

• Trở thành công ty trị giá 1 tỷ đô-la

• Có lợi nhuận

• Niêm yết trên sàn NASDAQ

"Được", Steve nói, tin tưởng rằng những mục tiêu đó có thể trở thành hiện thực. "Nhưng có một thay đổi nhỏ: thay vì niêm yết trên sàn NASDAQ, hãy niêm yết trên sàn NYSE."

Bài học 96: Sáng tạo và đột phá trong mọi vấn đề – trừ vấn đề tài chính

Chúng tôi luôn đặt mục tiêu đưa salesforce.com lên thị trường chứng khoán. Hầu hết các công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán đều nhằm mục đích huy động vốn, nhờ đó họ mở rộng, mua lại các doanh nghiệp khác hoặc trả nợ, nhưng đó không phải là động lực của chúng tôi. Đầu tiên và trên hết, chúng tôi muốn xây dựng uy tín cho công ty. Chúng tôi đã xây dựng ngành công nghiệp SaaS, và giờ chúng tôi muốn trở thành công ty đầu tiên trong lĩnh vực này phát hành cổ phiếu ra công chúng.

Một vụ IPO sẽ quảng bá và là bằng chứng xác thực cho hiệu quả của dịch vụ, cho công ty và cho ngành công nghiệp của chúng tôi. Nó cũng tương tự như việc dán tem đảm bảo chất lượng cho công

ty. Sự tin tưởng của công chúng với doanh nghiệp còn giúp chúng tôi thu hút được nhân tài, tuyển dụng những nhà lãnh đạo, mở rộng quan hệ kinh doanh và giữ cam kết với khách hàng.

Gợi ý phát hành cổ phiếu lần đầu trên sàn NYSE của Steve bắt nguồn từ lý do này. "Công ty đặt tại San Francisco, vì vậy mọi người vốn đã có ấn tượng là chúng ta không đáng tin; chúng ta lại còn là công ty dot-com, mà người ta thường nghĩ rằng loại công ty này sụp đổ rất nhanh", Steve phân tích. "Chúng ta cần uy tín và tiếng tăm lừng lẫy của thương hiệu NYSE: nó đại diện cho truyền thống, sự chắc chắn và chỉn chu. Đó là những ấn tượng đối lập với salesforce.com."

Niêm yết trên NYSE là một cách để thay đổi hình ảnh của chúng tôi. Chúng tôi mới mẻ, đột phá và sáng tạo trong mọi thứ – trừ những vấn đề tài chính. Với những vấn đề này, tốt nhất nên sử dụng những cách chắc chắn, đã được chứng minh là hiệu quả.

Theo kinh nghiệm của rất nhiều doanh nhân, phát hành cổ phiếu ra công chúng không phải là thời khắc huy hoàng cho bạn lắc chuông trên sàn chứng khoán. Phải tốn hàng tháng, thậm chí hàng năm để chuẩn bị. Đó không chỉ là việc thay đổi mô hình, cải thiện dòng tiền hay tuyển dụng cho được một CFO lão luyện. Đó là việc củng cố sức mạnh của toàn công ty với sự giúp sức của những nhân tài trong doanh nghiệp, những người sẽ giúp chúng ta chuẩn bị cho quá trình chuyển đổi.

Chúng tôi đã mời Joe Allanson, người từng cộng tác với Steve trong bộ phận tài chính doanh nghiệp của Autodesk, từng làm việc cho một công ty trong danh sách Fortune 500, và là nhà tư vấn kiểm toán cho một hãng kiểm toán lớn. Là một nhà lãnh đạo tài chính, Joe sẽ giúp chúng tôi chuẩn bị hồ sơ IPO và xây dựng những quy tắc ghi nhận doanh thu, thực hiện đúng các tiêu chuẩn GAAP, thông báo lên Ủy ban Chứng khoán Hoa Kỳ (SEC) – tất cả những chính sách và thủ tục này hoàn toàn mới mẻ với một công ty như chúng tôi. Có rất nhiều tiêu chuẩn và quy trình nội bộ cần phải tuân theo đạo luật Sarbanes-Oxley về báo cáo tài chính để chúng tôi có thể trở thành một công ty đại chúng. Chúng tôi đã thuê Ernest & Young, một trong những hãng dịch vụ chuyên nghiệp lớn nhất thế giới, chịu trách nhiệm kiểm toán ngoài, và thuê một công ty luật danh tiếng để giúp chúng tôi thu xếp giấy tờ pháp lý cần thiết.

Chúng tôi cần phải đặt ra những nguyên tắc và vượt qua rất nhiều rào cản về tư tưởng để có thể hoàn thành công cuộc chuyển đổi.

Chúng tôi đã chuẩn bị để nội bộ salesforce.com hoạt động như một công ty đại chúng trước khi điều đó thực sự diễn ra. Ví dụ, một năm trước khi phát hành cổ phiếu, chúng tôi đã lập một phòng kiểm toán nội bộ để kiểm tra các quy trình và thủ tục, trong khi hầu hết các công ty khác đều chỉ thành lập bộ phận này sau khi họ phát hành cổ phiếu. Chúng tôi muốn chứng minh cho các nhà đầu tư thấy rằng, không như những chiến lược nổi loạn mà chúng tôi áp dụng trong kinh doanh, cách tiếp cận về tài chính của chúng tôi cực kỳ bảo thủ. Hơn hết, quá trình chuyển đổi của chúng tôi diễn ra trong thời kỳ vụ bê bối Enron và Tyco đang đình đám. Chúng tôi biết rằng mình có một mô hình kinh doanh tuyệt hảo và sẽ thu hút được các nhà đầu tư, nhưng lúc này việc chứng minh rằng chúng tôi cũng có những nguyên tắc làm ăn rõ ràng lại quan trọng hơn bao giờ hết.

Khi nộp hồ sơ xin phát hành cổ phiếu vào tháng 12 năm 2003, chúng tôi đạt doanh thu gần 100 triệu đô-la. Trước đó, rất nhiều công ty khi phát hành cổ phiếu ra công chúng chỉ đạt doanh thu từ 30 đến 40 triệu đô-la. Nhưng đến lượt chúng tôi, cuộc chơi đã hoàn toàn thay đổi. Sau khi bong bóng dot-com tan vỡ, người ta rất e dè với IPO. Khi thị trường bắt đầu khôi phục, các công ty cần đạt mức doanh thu đáng kể và có lợi nhuận mới có thể phát hành cổ phiếu ra công chúng. Thời kì ấy, có hai công ty được cho là sẽ châm mồi lửa cho thị trường IPO công nghệ cao. Một công ty là Google; công ty còn lại là salesforce.com.

Vụ IPO của salesforce.com được coi là bài thử nghiệm cho một mô hình kinh doanh mới nên có rất nhiều người quan tâm. Cả sàn NASDAQ và NYSE đều cạnh tranh, cố gắng lôi kéo chúng tôi về phía họ bằng cách hứa hẹn sẽ phát quảng cáo hoặc tổ chức tiệc trưa ngay tại sàn giao dịch. Có rất nhiều công ty lớn niêm yết tại sàn NASDAQ như Intel và nhiều công ty Internet khác, nhưng sàn NYSE vẫn có uy thế và là nơi hứa hẹn sẽ biến chúng tôi trở thành công ty dot-com đầu tiên giao dịch tại đây. Khó có gì bì kịp với những lợi thế mà sàn NYSE mang lại.

Lúc đầu, chúng tôi cũng chưa xác định được sẽ sử dụng mã cổ phiếu nào cho công ty trên sàn NYSE, và phải mất khá nhiều thời gian để tìm được một mã đại diện tốt nhất cho công ty (các công ty trên sàn NYSE thường có một, hai hoặc ba ký tự; các công ty trên sàn NASDAQ thường có bốn hoặc năm ký tự). Tôi đã xem xét vài phương án, nhưng vẫn chưa chọn được mã nào. Bỗng một ông chủ ngân hàng gợi ý: "Thế CRM thì sao?"

Ngay lập tức chúng tôi biết rằng đó là cái tên hoàn hảo. Vào thời

điểm đó, chúng tôi muốn phát triển hệ thống quản trị quan hệ khách hàng, hay còn gọi là CRM. Tên công ty là salesforce.com, nếu viết tắt là SFA sẽ không chuyển tải hết ý nghĩa của những gì chúng tôi đã và đang làm. Chúng tôi không muốn đổi tên công ty, vì kéo theo đó là rất nhiều việc liên quan đến thương hiệu và hậu cần. Thay vào đó, chúng tôi sử dụng một mã cổ phiếu có tính biểu trưng để truyền đi một thông điệp rộng mở hơn cho tương lai.

Ngay từ đầu, chúng tôi đã biết rằng chỉ riêng tiềm năng phát hành cổ phiếu đã mang lại cho chúng tôi một hình ảnh vững chắc trong mắt các khách hàng tiềm năng. Không lâu sau khi chúng tôi nộp hồ sơ lên Ủy ban Chứng khoán, ADP, một công ty khổng lồ về giải pháp quản trị cho hầu hết các công ty lớn ở Mỹ, đã quyết định lựa chọn dịch vụ của chúng tôi. Đây là một trong những hợp đồng quan trọng nhất trong lịch sử công ty. Do ADP đòi hỏi một môi trường bảo mật cực cao nên việc họ lựa chọn dịch vụ của chúng tôi chính là sự xác nhận cho tính bảo mật của hệ thống mà salesforce.com cung cấp.

Trong nội bộ, vụ IPO truyền thêm sinh lực cho toàn bộ công ty. Nhân viên rất phấn khích về tương lai. Ở công ty, mọi người rất thân thiết với nhau. Mọi người tôn trọng những nhân viên kỳ cựu từ những ngày đầu thành lập, cũng như trân trọng những thành viên mới đã giúp chúng tôi chuẩn bị cho bước đột phá tiếp theo. Khi Joe Allanson đến công ty vào ngày gửi hồ sơ đi – với bộ dạng bù xù vì đã thức cả đêm ở nhà in tài chính để chỉnh sửa hồ sơ – ông được chào đón như một vị anh hùng.

Khi mới nộp hồ sơ, chúng tôi cực kỳ phấn khích. Nhưng cảm xúc ấy nhanh chóng chùng xuống. Đó là những khi phải trả lời chất vấn của Ủy ban Chứng khoán và khi nhận được tin từ uỷ ban, sau một tháng gửi hồ sơ đi. Chúng tôi là công ty SaaS đầu tiên phát hành cổ phiếu ra công chúng nên mô hình này hoàn toàn mới mẻ và được xem là sẽ đặt tiền lệ cho tất cả các công ty SaaS. Các nhà chức trách đặt rất nhiều câu hỏi về mô hình chi phí trả chậm, đặc biệt là cơ sở để trả chậm hoa hồng bán hàng. (Các công ty phần mềm truyền thống thường thanh toán ngay tiền hoa hồng bán hàng.) Ban thẩm tra của Ủy ban Chứng khoán quyết định trì hoãn thời điểm IPO vốn được dự kiến là đầu tháng Ba. Không lâu sau, vấn đề này đã bị rò rỉ ra giới truyền thông.

Sau nhiều tuần trì hoãn, chúng tôi đã tới Washington DC để gặp gỡ với một đối tác cao cấp từ Ernst & Young. Người này đã phát hiện ra một tiền lệ cho mô hình của chúng tôi. Nhờ thế, SEC đã chấp thuận quan điểm và phương pháp kế toán này. Đây là cách

duy nhất để một mô hình phần mềm đăng ký hoạt động hiệu quả, và nó còn phù hợp với những nguyên tắc kế toán thông thường. Nó cũng cho phép đánh giá tốt hơn lợi nhuận và hiệu quả hoạt động vì nó chỉ rõ chi phí bỏ ra. Vài tháng sau, các hãng kế toán bắt đầu đưa phương pháp kế toán trả chậm hoa hồng của chúng tôi vào tài liệu của họ. Vài năm sau, Ernst & Young cho công bố một tài liệu về ghi nhận doanh thu dành cho các công ty SaaS, bao gồm những khái niệm cơ bản, các vấn đề xuất hiện trong quá trình xác định thời điểm và cách thức ghi nhận doanh thu. Hiện nay, tất cả các công ty SaaS đều dùng phương pháp kế toán của chúng tôi.

Mặc dù quá trình SEC xem xét kỹ lưỡng những nguyên tắc kế toán của chúng tôi thực sự là một thách thức không nhỏ cho công ty, nhưng nó không khiến cho các nhà đầu tư e ngại về salesforce.com. Có đến mười ngân hàng đầu tư đã tiếp xúc với chúng tôi. Mục tiêu của chúng tôi là tìm ra ngân hàng phù hợp để cam kết tài trợ cho thương vụ này, cũng như tìm được nhóm phân tích hiểu về công ty và vị thế của nó trong ngành công nghiệp đang phát triển như vũ bão.

Bài học 97: Luôn chơi theo luật

Vài tuần trước khi tiến hành IPO, Steve Cakebread, nhóm I-banking và tôi đã lên kế hoạch sẽ đi đến những trung tâm tài chính lớn ở châu Âu và Mỹ để gặp gỡ những nhà quản lý thể chế tiền tệ hàng đầu và nhiều nhà đầu tư khác để trình bày về sản phẩm của chúng tôi. Khi chúng tôi mới bắt đầu hành trình, vừa đặt chân tới Washington DC thì nhận được một cuộc điện thoại từ một nhà tư vấn: "Có vấn đề rồi, vụ IPO bị đình lại rồi."

SEC cho rằng chúng tôi đã vi phạm luật chứng khoán vì quảng bá cho đợt phát hành cổ phiếu trước khi các nhà chức trách chính thức cho phép. Lời buộc tội đó dẫn ra một bài báo về tôi trên tờ New York Times từ vài ngày trước. Các nhà chức trách cho rằng việc tôi xuất hiện trong bài báo đó đã vi phạm luật "thời kỳ im lặng", trong đó cấm các nhà quản lý và nhân viên của một công ty đang chuẩn bị phát hành cổ phiếu tiết lộ về vụ IPO hoặc bất cứ thông tin nào cho đối tượng công chúng không nằm trong bản cáo bạch IPO.

Chúng tôi rất có ý thức về luật "thời kỳ im lặng" của SEC. Đó là thách thức đối với các hoạt động PR vì việc ngừng quảng bá ảnh hưởng rất lớn đến doanh số. Chúng tôi đã rất cố gắng để vừa quảng bá dịch vụ mà vẫn tôn trọng luật im lặng của SEC. Tôi đã thảo luận về cơ hội xuất hiện trên tờ New York Times với David

Schellhase, luật sư thường trực của chúng tôi, và ông đồng ý rằng nếu chỉ tập trung vào kinh doanh và mô hình SaaS thì vẫn tuân thủ câu chữ và tinh thần của luật "thời kì im lặng". Bất cứ khi nào phóng viên hỏi tôi về việc phát hành cổ phiếu, tôi đều từ chối bình luận và nói: "Các điều luật không cho phép tôi đưa ra bất cứ bình luận nào có tính chất quảng bá cho vụ IPO." Thậm chí phóng viên Gary Rivlin còn tường thuật rằng tôi đã nhắc đi nhắc lại câu nói đó "bất cứ khi nào cuộc phỏng vấn có chiều hướng nhắc đến việc phát hành cổ phiếu ra công chúng."

Không chỉ từ chối bình luận, những lời phát biểu của tôi cũng không được trích dẫn nhiều. Mặc dù không ai ở salesforce.com nói về việc phát hành cổ phiếu sắp tới, câu chuyện vẫn xoay quanh vấn đề IPO hơn chúng tôi dự tính. Thậm chí nó còn nằm ngay ở tiêu đề bài báo: "Không phải Google mà là một ông lớn khác phát hành cổ phiếu."

Sự chú ý của dư luận đến vụ IPO trong thời kì im lặng khiến SEC trì hoãn nó 30 ngày, chờ dư luận sau bài báo lắng xuống. Một tháng bị trì hoãn khiến chúng tôi có thể phải đối mặt với những nguy cơ không lường trước, như đà đi xuống của nền kinh tế hoặc sự suy giảm lòng tin của các nhà đầu tư, những người đã từng muốn mua cổ phiếu. Chúng tôi đã rất nỗ lực, nhân viên công ty đã hy sinh và chấp nhận giảm lương trong những thời điểm gian nan. Tất cả đều tưởng rằng phần thưởng cho những nỗ lực của mình đã nằm trong tầm tay. Thế nhưng, chúng tôi lại phải đối mặt với một tình huống bấp bênh.

Chúng tôi đã vượt qua khó khăn này bằng cách tiếp cận các nhà chức trách để hiểu những lo ngại của họ. Theo yêu cầu của SEC, cuối mỗi ngày, David lại gửi cho họ tất cả những bài báo trong ngày hôm đó đề cập đến công ty của chúng tôi. Mặc dù có những lo ngại ban đầu, nhưng SEC đã hết sức ủng hộ chúng tôi trong suốt thời kì im lặng, và phần còn lại của quá trình IPO diễn ra êm đẹp. Tôi nghĩ họ cũng hiểu rằng bài báo trên tờ Times thực sự chỉ là một sơ suất.

Mặc dù rất mệt mỏi vào thời điểm đó, nhưng thực tình, thời kì im lặng cũng không gây tổn hại gì cho chúng tôi. Trên thực tế, việc SEC trì hoãn còn quảng bá cho vụ IPO của chúng tôi tốt hơn bài báo trên New York Times. Sự vụ ầm ĩ còn giúp tăng doanh số: trong tháng đó, chúng tôi kí được nhiều hợp đồng hơn bao giờ hết.

Sau này, Google cũng gặp phải vấn đề tương tự, chỉ khác là bài báo về họ xuất hiện trên tờ Playboy chứ không phải New York Times.

Cuối cùng, SEC cũng nhận ra rằng đã đến lúc phải thay đổi Đạo luật Chứng khoán 1933 để phù hợp với thời cuộc. Họ đã sửa đổi đạo luật này vào năm 2005.

May mắn thay, những vấn đề mà chúng tôi gặp phải không ảnh hưởng gì đến sự nhiệt tình của các nhà đầu tư đối với vụ IPO. Chúng tôi là công ty SaaS đầu tiên phát hành cổ phiếu ra công chúng và là công ty dot-com đầu tiên niêm yết trên sàn chứng khoán NYSE. Rung chuông chứng khoán ở sàn NYSE sáng thứ Tư, ngày 23 tháng 6, năm 2004 là khoảnh khắc tuyệt vời nhất trong sự nghiệp của tôi. Chúng tôi đã lên nhiều kế hoạch cho thời khắc này, trong đó có cả ý tưởng mặc áo hoa kiểu Hawaii và tổ chức tiệc kiểu Hawaii để thể hiện tinh thần aloha . Nhưng cuối cùng, sau những vụ rắc rối vừa qua, chúng tôi quyết định tốt nhất nên ăn mặc chỉnh tề. Đó chính là tinh thần lưỡng phân của salesforce.com. Chúng tôi có thể sử dụng rất nhiều thủ thuật mới lạ và đột phá trong việc quảng bá thương hiệu và truyền thông. Nhưng bên trong, chúng tôi vẫn đang vận hành theo kiểu rất truyền thống.

Niềm hân hoan của tôi còn kéo dài mãi sau tiếng chuông mở màn. Tôi sung sướng vô cùng khi thấy giá cổ phiếu liên tục tăng. Chúng tôi kết thúc ngày đầu tiên phát hành cổ phiếu với mức giá 17,20 đô-la, tăng 56% – salesforce.com đã có vụ IPO công nghệ thành công nhất năm 2004, tính đến thời điểm đó.

Khi bước ra khỏi sàn chứng khoán New York, tôi vẫn như trên mây, suýt đâm sầm vào một người bạn lâu năm, Charlie Moore. Văn phòng của Charlie nằm ngay trên Phố Wall nên việc chúng tôi vô tình gặp nhau không có gì đáng ngạc nhiên, nhưng lại rất ý nghĩa. Charlie là giám đốc điều hành của Ủy ban Khuyến khích Từ thiện Doanh nghiệp (CECP) – một tổ chức đã truyền cảm hứng, hướng dẫn và nâng đỡ chúng tôi. Tôi biết rằng gặp Charlie vào thời điểm đó chính là một tín hiệu mừng. Chúng tôi đã thành công về mặt tài chính và đã trở thành một công ty đại chúng, nhưng chúng tôi sẽ phải bảo vệ những ý tưởng mà chúng tôi thảo ra khi mới xây dựng công ty. Chúng tôi phải bảo vệ những giá trị cốt lõi, đặc biệt là những giá trị phúc lợi.

Bài học 98: Tập trung vào tương lai

Có rất nhiều nhiệm vụ nặng nề phải thực hiện khi bạn chuẩn bị đưa công ty lên sàn chứng khoán. Khi đã trở thành công ty đại chúng, tất cả mọi thứ đều thay đổi. Tài khoản tiền mặt tăng từ 30 triệu đô-la lên đến 150 triệu đô-la nên chúng tôi cần xây dựng

một đội ngũ để quản lý nó.

Khi trở thành một công ty đại chúng, tất cả các tiêu chuẩn quản lí đều thay đổi. Mỗi ngày trôi qua, chúng tôi lại có thêm những cổ đông mới và đảm nhận một tầm trách nhiệm khác. Mục tiêu mới của chúng tôi là duy trì tốc độ tăng trưởng nhanh cho các nhà đầu tư, đồng thời tuân theo một loạt thủ tục (theo các quy tắc của GAAP, SOX, SEC), chính sách, luật định và giá trị, đạo đức kinh doanh.

Để có thể thành công trong giai đoạn này, chúng tôi phải tiếp tục áp dụng những hệ thống tiêu chuẩn và thủ tục chính quy nhằm đột phá và phát triển. Một trong những thay đổi quan trọng nhất là lập ra bộ phận doanh thu toàn cầu để duy trì sự kiểm soát chặt chẽ. Sai lệch trong các báo cáo doanh thu bị các cổ đông xem là rủi ro lớn nhất và có nguy cơ làm phá sản công ty. Chúng tôi đã mời Meredith Schmidt, một nhân vật từng làm việc cho PeopleSoft và KPMG, về lãnh đạo bộ phận doanh thu toàn cầu. Đến từ thế giới cũ kĩ của các công ty phần mềm, Meredith rất háo hức với sức mạnh của mô hình mới, và đặc biệt là ảnh hưởng của nó lên việc ghi nhận doanh thu. Cô đã quen với việc chỉ ghi nhận doanh thu khi dịch vụ được cung cấp, nghĩa là những khoản phí chuyển nhượng trị giá hàng triệu đô-la sẽ chỉ được ghi nhận trong quý tiếp theo. Với mô hình SaaS, giao dịch diễn ra gần như ngay lập tức nên việc ghi nhận doanh thu có thể bắt đầu chỉ vài ngày sau khi kí kết hợp đồng.

Ban đầu, Meredith nghĩ rằng việc ghi nhận doanh thu trong mô hình đăng kí tài khoản rất chắc ăn, nhưng cô nhanh chóng nhận ra những thách thức mới khi ghi nhận doanh thu cho một công ty SaaS. Vì chúng tôi liên tục cập nhật danh sách người dùng mới và tạo ra những sản phẩm mới, nên các hợp đồng cũ liên tục được thương thảo lại, cũng như liên tục xuất hiện những hợp đồng mới. Điều đó hoá ra lại trở thành ác mộng cho việc quản lí doanh thu, và sự nhập nhằng trong những hợp đồng phải thương thảo lại cũng là một nguy cơ tiềm ẩn. Chúng tôi cần phải tìm ra cách phân định mọi việc rõ ràng ngay từ đầu và tiêu chuẩn hoá cách thức kí hợp đồng. Chúng tôi phải đàm phán về tất cả các tình huống có thể xảy ra trong tương lai để đảm bảo rằng mọi điều khoản đều chặt chẽ.

SEC cũng cung cấp hướng dẫn giúp chúng tôi xác định những gì cần thiết để ghi nhận doanh thu, nhưng chúng tôi cần một chuyên gia giải thích tất cả những hướng dẫn ấy khi áp dụng trong mô hình kinh doanh này, và trong tất cả những tình huống

có thể xảy đến. Meredith đã soạn ra một tài liệu dài 55 trang về việc ghi nhận doanh thu dành cho bộ phận tài chính và pháp chế, trong đó ghi rõ cả những câu hỏi thường gặp. Tài liệu của Meredith đã làm rõ những gì chúng tôi được phép và không được phép làm trong các hợp đồng kinh doanh. Ví dụ, khách hàng có được đề nghị giảm giá một sản phẩm mà họ không mua vào thời điểm đó không? (Có.) Liệu giá thành mà khách hàng đàm phán có được áp dụng cho tất cả các chi nhánh của khách hàng đó không? (Có.) Liệu chúng tôi có phải hoàn tiền cho các chi nhánh đã thanh toán với giá cao hơn không? (Không, không hoàn tiền đối với những khoản doanh thu đã được ghi nhận.) Khi mới thành lập, chúng tôi chỉ cố gắng tồn tại nên đã chấp nhận những cách xử lý cực kì linh hoạt để làm đẹp lòng khách hàng và giữ được hợp đồng. Nhưng khi đã lớn mạnh hơn, chúng tôi cần định rõ những nguyên tắc đảm bảo lợi nhuận cho công ty về lâu dài.

Một phần quan trọng trong việc chuẩn hóa quy trình là lên kế hoạch nộp thuế – đặc biệt là lên kế hoạch cho các hoạt động ở tầm quốc tế. "Nếu không lên kế hoạch trước cho việc này, anh sẽ phải chịu rủi ro bởi vì sau này, chắc chắn anh sẽ phải đóng thuế", Rafe Brown, người đã rời Cisco đến lãnh đạo bộ phận thuế và ngân sách của salesforce.com, nói với chúng tôi như vậy. "Đây là điểm đầu tiên các bạn phải đối mặt với việc tự làm đau mình." Lên kế hoạch nộp thuế không phải vì bị bắt buộc, mà vì bạn cần phải tối ưu hoá khoản thuế của mình, và phải mất nhiều năm bạn mới nhìn thấy lợi ích của việc này.

Bài học 99: Tuỳ cơ ứng biến: Thay đổi khi công ty lớn mạnh

Có rất nhiều điều mới mẻ mà chúng tôi phải làm quen khi trở thành một công ty đại chúng. Việc áp dụng các điều khoản của đạo luật Sarbanes-Oxley khiến chúng tôi phải huy động cả một đội ngũ chuyên gia và phải tăng gấp đôi ngân quĩ dành cho các nhà tư vấn bên ngoài. Vụ rắc rối với bài báo về IPO trên tờ New York Times đã dạy cho chúng tôi một bài học quan trọng, và chúng tôi càng lúc càng phải chú ý hơn đến nội dung và thời điểm tiếp xúc với giới truyền thông. Có rất nhiều nguyên tắc chặt chẽ về việc công bố kết quả kinh doanh cuối quý, về các cuộc họp cổ đông và về việc thảo luận với các nhà đầu tư và phân tích. (Tôi đã có thói quen làm việc trực tiếp với các nhà báo một cách ngẫu hứng, nhưng khi công ty đã lên sàn giao dịch chứng khoán, mỗi thông tin trước khi phát ngôn phải được các nhà phân tích xem xét kĩ lưỡng, mỗi nhà phân tích sẽ "dội bom" tôi hàng đống câu hỏi.)

Chúng tôi phải thay đổi cơ bản cách ứng xử khi trở thành một

công ty đại chúng, và có lẽ đây là thay đổi lớn nhất. Với mỗi mức phát triển, việc điều chỉnh là không thể tránh khỏi; đó là tiến trình trưởng thành tự nhiên. Bởi vậy mới nói trưởng thành không phải lúc nào cũng dễ dàng và vui vẻ. Đối với một nền văn hoá doanh nghiệp phát triển như salesforce.com thì rất khó tiếp nhận nhiều quy tắc, nhưng việc thu hút được thêm nhiều nhân tài về công ty có thể khiến chúng tôi dễ dàng nhìn thấy cần thay đổi những gì để sự chuyển đổi diễn ra êm đẹp.

Một trong số những người chúng tôi chiêu nạp được là Ken Juster, cựu thứ trưởng thương mại Mỹ và từng giữ vị trí quan trọng trong một công ty luật danh tiếng. Tôi biết phía trước có vô vàn cơ hội, trong đó có cả những cơ hội mua lại các công ty khác và thâm nhập vào thị trường quốc tế, nhưng có bao nhiêu cơ hội thì có bấy nhiêu nguy cơ. Ken là người có kinh nghiệm, có óc phán đoán và bản năng có thể giúp chúng tôi giảm thiểu những nguy cơ và hành động phù hợp với tầm phát triển của doanh nghiệp.

Dưới sự hướng dẫn của Ken, chúng tôi đã lập được một loạt quy trình giúp chúng tôi tiếp cận nhiều vấn đề một cách hệ thống hơn. Ví dụ, nhóm pháp chế bắt đầu giám sát mức độ rủi ro trong các hợp đồng với khách hàng. Nhóm phát triển doanh nghiệp thiết lập cách tiếp cận có nguyên tắc và hệ thống để đánh giá những cơ hội thu mua, tránh những hợp đồng làm công ty phình ra quá mức, mà vẫn theo đuổi những giao dịch nhỏ hơn nhưng lại có ảnh hưởng lớn đến sự phát triển và chiến lược của công ty. Chúng tôi cũng tập trung và có chiến lược hơn đối với việc mở rộng ra thị trường quốc tế. Và chúng tôi đã phát triển được một nhóm chính sách công, một việc còn lạ lẫm với các công ty non trẻ, nhưng lại cần thiết cho ngành công nghiệp SaaS đang phát triển.

Chúng tôi cũng đã chuẩn hoá được những thủ tục và quy trình cho những vấn đề cá nhân, như việc chia cổ tức và tăng lương, những việc trước kia được giải quyết trên cơ sở phi thể thức. Thêm nữa, nhóm phụ trách bất động sản và trang thiết bị bắt đầu quản trị hoạt động của công ty trong thị trường bất động sản có tính chiến lược hơn, dần giảm bớt sự tập trung quá mức của chúng tôi ở San Francisco và áp dụng những cách tiếp cận tiết kiệm chi phí, ví dụ như "đóng trại" ở văn phòng làm việc, nơi không gian làm việc chật hẹp so với số nhân viên – một cách làm phù hợp với tính chất linh hoạt và lưu động của nhân viên. Cuối cùng, chúng tôi bắt đầu tập trung đánh giá rủi ro và định ra giải pháp giảm thiểu rủi ro, trong đó bao gồm cả việc phát triển các kế hoạch kinh doanh.

Sự phát triển tổng thể cơ sở hạ tầng của doanh nghiệp chính là một chìa khóa cho thành công cũng như sự lớn mạnh nhanh chóng của chúng tôi. Tất nhiên, không phải sự thay đổi nào cũng diễn ra suôn sẻ. Các nhân viên, đặc biệt là những người đã làm trong công ty một thời gian tương đối lâu, thường thích làm việc theo cách thức cũ. Tôi thích thay đổi bao nhiêu thì họ thích làm theo cách cũ bấy nhiêu. Thậm chí, chính tôi cũng có lúc như vậy. Ví dụ, lúc đầu tôi cũng do dự khi đưa một vài điều khoản cứng rắn vào hợp đồng. Tuy vậy, cuối cùng thì khách hàng cũng đồng ý với những sự điều chỉnh ấy, và chúng tôi kí được nhiều hợp đồng tốt hơn.

Mặc dù phải tốn thời gian, nhưng chúng tôi học được giá trị của sự kiên nhẫn và giữ vững lòng tin vào những gì chúng ta đã tin là có ý nghĩa hơn cả. Chúng tôi học được cách tự tin hơn vào bản thân, sản phẩm và công ty. Chúng tôi học được rằng bạn đối xử với đối tác như thế nào thì cũng sẽ được họ đối xử lại y như vậy.

Chúng tôi đã nhìn thấy thành quả từ việc luôn có tầm nhìn xa. Mặc dù chúng tôi đã xây dựng công ty bằng những quyết định tức thời và bằng cách thỏa mãn nhu cầu liên tục thay đổi của thị trường, nhưng thành công về tài chính không phải là thứ có thể đạt được trong ngày một ngày hai. Cần phải có những kế hoạch cẩn trọng, có tầm nhìn xa hơn rất nhiều so với thời điểm lên kế hoạch. Và chúng tôi cũng học được rằng sẽ không có ý nghĩa gì nếu bạn chỉ lên kế hoạch cho công ty như nó vốn có. Bạn cần phải lên kế hoạch cho công ty với kỳ vọng của mình.

Nghĩ trước ba năm

Những gì bạn làm trong năm nay sẽ mang lại thành công cho năm sau và năm sau nữa. Vì vậy, bạn cần phải đầu tư cho tương lai.

Nhiều năm trước, chúng tôi bị chỉ trích là tốn "quá nhiều" tiền cho hoạt động tiếp thị trong khi giá trị của công ty chỉ là 250 triệu đô-la. Nhưng khi đó, chúng tôi đã không suy tính với vị thế của một công ty trị giá 250 triệu đô-la. Chúng tôi cố gắng xây dựng một công ty lớn mạnh, và cách tốt nhất để đạt được mục tiêu ấy là phải hành động như một công ty lớn mạnh.

Sau này, khi doanh thu đạt gần 1 tỷ đô-la, chúng tôi không chú trọng vào mục tiêu 1 tỷ, mà phải lên kế hoạch để đạt được 10 tỷ doanh thu trong tương lai.

Phần IX
CẨM NANG LÃNH ĐẠO

Làm thế nào để hệ thống hoạt động hoàn hảo – chìa khóa cho một tổ chức thành công

Bài học 100: Sử dụng V2MOM để tập trung vào mục tiêu của doanh nghiệp và xây dựng tổ chức

Tôi luôn nghĩ rằng bí mật lớn nhất của salesforce.com là làm thế nào để hệ thống tổ chức và truyền thông hoạt động hoàn hảo trong khi công ty vẫn phát triển "nóng". Chúng tôi đã tích lũy được cả hai yếu tố đó nhờ một quy trình quản trị bí mật mà tôi đã phát triển vài năm trước.

Khi còn ở Oracle, tôi đã phải vật lộn với một thực tế rằng không hề có một kế hoạch kinh doanh hoặc một quy trình truyền thông chuẩn nào được viết ra trong suốt giai đoạn tăng trưởng. Khi mới về làm việc cho công ty này, tôi đã hỏi Larry Ellison: "Kế hoạch 5 năm của Oracle là gì?" Câu trả lời rất đơn giản: "Chúng ta không có kế hoạch 5 năm, chúng ta chỉ có kế hoạch 6 tháng mà thôi." (Thậm chí, cũng không có tài liệu cụ thể nào về kế hoạch 6 tháng, mà chỉ có bản dự toán ngân sách.) Chúng tôi phải tự xác định xem Larry muốn gì ở chúng tôi.

Điều mà tôi mong mỏi ở Oracle là sự rõ ràng trong tầm nhìn và mục tiêu mà chúng tôi muốn hướng tới. Khi bắt đầu quản lý bộ phận của mình, tôi nhận thấy rằng bản thân tôi cũng thiếu những công cụ để giải thích rõ ràng những việc cần làm và một quy trình đơn giản để truyền đạt nó. Vấn đề chỉ thực sự nảy sinh khi số nhóm mà tôi quản lí cũng tăng lên.

Tôi tìm sự giúp đỡ ở bên ngoài. Tôi tìm kiếm những lời khuyên khôn ngoan từ những vị quân sư về lãnh đạo, về phát triển nhân

lực, thậm chí là những quân sư về tinh thần. Dần dần, tôi nhận ra rằng tất cả những vấn đề ấy dường như đều có cốt lõi giống nhau. Tôi bắt đầu tìm cách áp dụng mạch chung ấy trong công việc, và dần dần phát triển chúng thành một quy trình quản lí của riêng mình, V2MOM, tên tắt của tầm nhìn (vision), giá trị (values), phương thức (methodes), chướng ngại (obstacles) và kết quả (measures). Công cụ này (đọc là "V2 mom") đã giúp tôi đạt được nhiều mục tiêu và giúp salesforce.com đi tới thành công. Mặc dù có rất nhiều sơ đồ lãnh đạo và quy trình làm việc hợp lý khác, nhưng V2MOM đưa ra một quy trình mới hết sức đơn giản. Nó rất dễ lĩnh hội, không như các chương trình khác, mất nhiều thời gian để hiểu hơn là thời gian để áp dụng.

V2MOM cho phép tôi xác định rõ ràng điều tôi muốn làm và truyền tải nó cho toàn công ty như thế nào. Tầm nhìn giúp chúng tôi xác định mình muốn làm gì. Giá trị thiết lập những gì quan trọng nhất của tầm nhìn; nó cũng xác định những nguyên tắc và niềm tin. Phương thức minh họa cách hoàn thành mục tiêu, vạch ra các hành động, các bước mà tất cả mọi người cần làm theo. Chướng ngại định ra những thách thức, khó khăn và các vấn đề phải vượt qua để đạt được thành công. Cuối cùng, kết quả định ra chính xác điều mà chúng tôi muốn hướng tới; thường là một con số. Kết hợp lại, V2MOM cho chúng tôi một sơ đồ hành trình chi tiết, và là kim chỉ nam dẫn dắt chúng tôi đi đến cái đích cuối cùng.

Về bản chất, V2MOM là một bài tập về nhận thức mà kết quả đã được sắp đặt hoàn toàn. Thêm nữa, có được phương hướng rõ ràng và tập trung sức mạnh tập thể vào một mục tiêu sẽ giảm thiểu sự căng thẳng thường xuất hiện trong quá trình chuyển đổi.

Trong vài tuần đầu hoạt động ở salesforce.com, tôi gợi ý với người đồng sáng lập cùng tôi xác định một sơ đồ V2MOM và viết thành văn bản rõ ràng. Có thể lúc ấy Parker thấy đó là một việc lạ lùng, nhưng không hiểu sao anh đã giữ lại bản V2MOM gốc của salesforce.com mà tôi viết nguệch ngoạc trên một bì thư chuyển phát nhanh cỡ lớn. Anh đã lồng nó vào khung và đưa lại cho tôi vào ngày IPO của công ty. Bạn có thể thấy nó đã thiết lập nền tảng và dẫn đường cho công ty như thế nào. Theo nghĩa nào đó, V2MOM chính là kế hoạch kinh doanh của chúng tôi.

Rất nhiều tổ chức dựa trên một vài bộ quy tắc hoặc công cụ để quản trị kinh doanh. Hầu hết chúng là những sơ đồ tổ chức, được dùng để phác hoạ cấu trúc của công ty. Tôi chưa bao giờ coi những sơ đồ tổ chức như thế là công cụ quản lí. Chúng rất khô cứng, không thể hiện được những sắc thái của một tổ chức và không có

giá trị động viên nhân viên. Hơn thế nữa, chúng là sơ đồ tĩnh – không thúc đẩy sáng tạo và khuyến khích thay đổi. Một công cụ nữa mà rất nhiều doanh nghiệp sử dụng là các chỉ số hiệu suất, các hệ thống đánh giá kết quả; một số công ty lại nhìn vào các yếu tố như tổ chức sự kiện, ra mắt sản phẩm. Chúng tôi không sử dụng những công cụ ấy ở salesforce.com. Chúng rất trì trệ và không còn hiệu quả trong môi trường kinh doanh thay đổi chóng mặt, đòi hỏi các công ty phải liên tục đổi mới. Các tổ chức không đổi mới sẽ gặp trở ngại khi phát triển dài hạn, và những công cụ "từ thời tiền sử" không thể truyền cảm hứng đổi mới.

Ở salesforce.com, mọi thứ ở tầm quản lí tổ chức đều dựa trên mô hình V2MOM. Đó là cốt lõi để vận hành doanh nghiệp; nó cho phép chúng tôi xác định mục tiêu và xây dựng những nguyên tắc thực hiện; nó giúp công việc luôn tiến triển. Cấu trúc hợp tác hoạt động đặc biệt hiệu quả trong môi trường kinh doanh nhanh lẹ. Tất cả các công ty đều gặp thách thức khi tìm cách duy trì phương hướng phát triển bền vững trên một phông nền liên tục thay đổi, và V2MOM chính là chất keo kết dính tất cả chúng tôi.

V2MOM đầu tiên của salesforce.com ngày 4/12/1999

Tầm nhìn

Nhanh chóng trở thành một công ty Internet/trang web tầm cỡ quốc tế.

Giá trị

1. Tổ chức đẳng cấp quốc tế

2. Xuất hiện trên thị trường đúng thời điểm

3. Thiết thực

4. Dễ sử dụng (chất lượng như Amazon)

5. Quan hệ đối tác giá trị gia tăng

Phương pháp

1. Tuyển dụng nhóm

2. Hoàn thành đặc trưng sản phẩm và cấu trúc kỹ thuật

3. Nhanh chóng phát triển đặc trưng sản phẩm lên bản beta và đưa vào sản xuất

4. Xây dựng quan hệ đối tác với các công ty thương mại điện tử, nội dung và cho thuê máy chủ

5. Xây dựng kế hoạch ra mắt

6. Xây dựng chiến lược IPO/ mua lại

Chướng ngại

1. Lập trình viên

2. Người quản lý sản phẩm và phát triển kinh doanh

Kết quả

1. Là mô hình đột phá đầu tiên

2. Có hệ thống chức năng chất lượng cao

3. Quan hệ đối tác trực tuyến và chặt chẽ

4. Salesforce.com được nhìn nhận là công ty dẫn đầu và định hướng

5. Giàu có

Xây dựng V2MOM của bạn

V2MOM được coi là cuốn cẩm nang chỉ dẫn trước khi ra quyết định tại salesforce.com – những quyết định từ năm 1999 cho đến những quyết định chúng tôi đưa ra ngày hôm nay, với tư cách là công ty công nghệ lớn nhất ở San Francisco. Tôi cũng đã giới thiệu sơ đồ này với lãnh đạo các doanh nghiệp khác và nhạc sĩ Neil Young, người đã sử dụng nó để định ra mục tiêu của mình đối với LincVolt, trong nỗ lực tạo ra công nghệ xe hơi năng lượng sạch.

Sự hữu ích của V2MOM nằm ở chỗ nó có thể áp dụng cho tất cả các giai đoạn trong vòng đời của một tổ chức. Chúng tôi dùng nó làm kế hoạch kinh doanh khi mới thành lập, và khi chúng tôi đã là một công ty đại chúng, nó là cuốn sổ mục tiêu thường niên rất hiệu quả.

Hãy nghĩ về những mục tiêu tổng thể hoặc những thách thức mà doanh nghiệp của bạn đang phải đối mặt, và khám phá xem làm cách nào bạn có thể vạch ra từng bước để biến nỗ lực thành thành công nhờ quy trình V2MOM. Bạn có thể có nhiều câu trả lời cho mỗi câu hỏi.

Tầm nhìn (Bạn muốn gì?):

Giá trị (Những đặc điểm quan trọng là gì?)

Phương thức (Làm sao để đạt được điều đó?)

Chướng ngại (Cái gì có thể ngáng đường?)

Kết quả (Làm thế nào để biết bạn đã đạt được mục tiêu?)

Bài học 101: Sử dụng cách tiếp cận từ-trên-xuống- dưới và từ-dưới-lên-trên

Ngay từ khi mới thành lập, chúng tôi đã xây dựng V2MOM cho salesforce.com và thường xuyên cập nhật. Đó là một tài liệu sống. Trách nhiệm của tôi là viết ra một bản V2MOM. Sau đó, tôi thảo luận với tất cả mọi người trong công ty để khiến nó càng thực tế càng tốt. Cứ sáu tháng tôi lại viết V2MOM để giúp bản thân tôi hiểu rõ hơn các mục tiêu và để trao đổi với nhân viên.

Ngay sau khi viết xong V2MOM, tôi chia sẻ nó với các lãnh đạo cấp cao của công ty (mà chúng tôi gọi là "Ban Chủ tịch" hoặc "Pcomm") trong cuộc họp giao ban hàng tuần và nghe họ phản hồi. Đôi khi họ đồng tình, đôi khi không, nhưng mọi cuộc tranh luận đều có giá trị. Khi mọi người nhất trí, chúng tôi sẽ chuyển bản V2MOM đó cho đội ngũ "nòng cốt", gồm khoảng 30 nhân viên cao cấp nhất và bổ sung những suy nghĩ của họ vào bản V2MOM.

Quy trình này diễn ra thường xuyên, và đó là điều cốt yếu làm cho V2MOM chuẩn xác và có thể truyền tải những ý tưởng trong đó vào tư duy của toàn thể công ty. Có một cách chúng tôi tin rằng có thể truyền tải được tinh thần V2MOM, đó là giới thiệu nó trong cuộc họp lãnh đạo toàn cầu được tổ chức sáu tháng một lần, tập hợp đủ 250 nhân viên cao cấp nhất của công ty. Chúng tôi chia số nhân viên này thành 15 nhóm nhỏ và yêu cầu họ tập trung thảo luận vào từng phần trong V2MOM. Sau đó, họ sẽ trình bày phản hồi của mình với tất cả những người còn lại. Nhờ đó, toàn bộ nhóm quản trị thật sự tham gia xây dựng phương hướng phát triển của công ty.

Chắc chắn rằng quy trình này chính là bí mật được giữ kín nhất trong quá trình phát triển của chúng tôi. Mục Tầm nhìn trong các phiên bản V2MOM qua từng năm đã cho thấy những mục tiêu của công ty ở từng thời điểm. Chúng tôi có khả năng đạt được các mục tiêu của mình bởi vì tầm nhìn của chúng tôi – và cách đạt được nó – đã được xác định và thảo luận.

Mặc dù chúng tôi thường trông chờ các lãnh đạo giới thiệu V2MOM tới từng bộ phận của họ, nhưng cách tiếp cận từ trên xuống dưới không phải là cách duy nhất mà chúng tôi sử dụng để giao tiếp với nhau. Chúng tôi còn đưa cả nhân viên vào quy trình này. Với nền tảng công nghệ phát triển, chúng tôi đã phát triển được nhiều cơ hội để giao tiếp – và xin tư vấn – từ chính nhân viên của mình.

Hiện tại, chúng tôi trao đổi về V2MOM với tất cả các nhân viên của salesforce.com thông qua IdeaExchange, một công cụ mạng xã hội cho phép nhân viên của chúng tôi đóng góp ý tưởng cũng như khuyến khích và bình luận về ý tưởng của người khác. Gần đây, khi V2MOM được đăng tải trên IdeaExchange, chỉ trong vòng hai tuần, hơn một nửa số nhân viên của chúng tôi đã gửi phản hồi. Tôi rất phấn khích khi thấy những quan điểm đến được trực tiếp với chúng tôi. Nhân viên cho chúng tôi biết tình trạng của hệ thống hỗ trợ khách hàng, phát triển nhân lực và đề xuất những ý tưởng cải thiện hoạt động. Nhờ những suy nghĩ của họ mà chúng tôi tạo ra được bản V2MOM cuối cùng hoàn thiện hơn và đặt ra lộ trình cho năm tiếp theo.

Mặc dù chúng tôi sử dụng một bản V2MOM tổng thể để chỉ đạo hoạt động của salesforce.com, các bản V2MOM khác cũng được triển khai trên toàn công ty. Chúng tôi tạo ra một hệ thống trong đó mỗi nhà quản lý xây dựng cho riêng mình một bản V2MOM, từ bản V2MOM tổng thể, và các nhân viên dưới quyền người đó cũng tạo ra một bản V2MOM. Cứ tiếp tục như thế, cuối cùng mỗi nhân viên đều có bản V2MOM của riêng mình. Đó là cách chúng tôi sắp đặt những mục tiêu riêng và chung, và chứng minh mức hòa hợp của mọi người với tổ chức. (Đó cũng là nền tảng để đánh giá kết quả lao động.) Đối với nhân viên, họ sẽ được động viên nhiều hơn khi thấy được tầm quan trọng của mình trong công ty. Quá trình này cần thiết đến mức chúng tôi đã tạo ra một ứng dụng trên nền tảng Force.com, có tên là "Sức mạnh nhân lực", trong đó cho phép mọi người theo dõi tất cả các bản V2MOM. Nó còn hơn cả một ứng dụng; nó đã trở thành "hệ thống điều hành doanh nghiệp" và mỗi bản cập nhật lại giúp chúng tôi hoạt động hiệu quả hơn.

Tầm nhìn qua các giai đoạn

1999 – Nhanh chóng phát triển thành một công ty Internet tầm cỡ quốc tế trong lĩnh vực bán hàng tự động.

2002 – Là doanh nghiệp dẫn đầu toàn cầu về cung cấp mô hình "phần mềm như dịch vụ" bằng cách xây dựng cộng đồng khách

hàng trung thành, nhiệt tình và thu hút những nhân viên tầm cỡ quốc tế.

2004 – Thống trị thị trường "phần mềm như dịch vụ" bằng cách tăng gấp đôi lượng khách hàng trung thành và nhiệt tình thông qua chất lượng sản phẩm hoàn hảo.

2006 – Mang đến cho khách hàng và đối tác sự thành công trên toàn thế giới, trở thành công ty không có đối thủ về mô hình Kinh doanh trên Web theo yêu cầu thông qua mô hình quản trị hoàn hảo.

2009 – Xây dựng một cộng đồng khách hàng thành công, bảo đảm các hợp đồng gia hạn, phát triển quan hệ với khách hàng thông qua Đám mây Dịch vụ và Force.com. Nâng cao năng suất lao động của từng nhân viên và từng bộ phận, chiếm lĩnh thị trường và dẫn đầu trong lĩnh vực điện toán đám mây.

Bài học 102: Xây dựng văn hóa tuyển dụng

Bản V2MOM đầu tiên, viết năm 1999, đã cho thấy trở ngại lớn nhất của chúng tôi là cần tuyển dụng được những tài năng lớn. Chúng tôi cần nhiều lập trình viên và nhiều nhà quản trị sản phẩm giỏi để giúp xây dựng dịch vụ. Tuy nhiên, người đầu tiên mà tôi cần tuyển dụng không phải là một lập trình viên thông minh hay một nhà quản lí tài năn, mà là một nhà quản trị nhân sự. Mặc dù hầu hết các công ty mới thành lập thường không tuyển dụng ngay một chuyên viên nhân sự, nhưng tôi lại quyết định làm như vậy bởi vì tuyển dụng được những người tài chính là chìa khóa quan trọng nhất cho thành công.

Những tài năng, với số lượng vừa đủ sẽ tạo ra động lực phát triển cho toàn công ty. Càng có nhiều nhân viên tài năng thì sản phẩm của bạn càng hoàn thiện. Càng có nhiều nhân viên thì bạn càng tạo ra được nhiều sản phẩm. Về bản chất, tuyển dụng là một cơ chế thúc đẩy hoạt động. Từ đó, tuyển dụng đã và đang là việc quan trọng nhất mà chúng tôi thực hiện.

Nancy Connery, giám đốc nhân sự đầu tiên của chúng tôi đã dựng nên một văn hóa tuyển dụng thấm nhuần đến từng người trong công ty. Chúng tôi còn phải cảm ơn khoảng cách rất gần giữa các phòng ban, khiến chúng tôi có thể trao đổi dễ dàng. Không gian gần gũi khiến các bộ phận (khi đó, một số bộ phận chỉ có một người) hòa vào nhau, và tất cả mọi người đều có cảm giác hào hứng và trách nhiệm trong việc tuyển dụng. Khi Nancy xem các

bản sơ yếu lí lịch, nếu thấy các ứng viên mà nhân viên ở những bộ phận khác đã biết, cô sẽ tham khảo ý kiến của họ ngay tại chỗ. Kiểu giao tiếp liên bộ phận và phối hợp này là vô giá. Chúng tôi phải tiếp tục sử dụng – và tin tưởng – vào mạng lưới của mình khi dần lớn mạnh lên. Các công cụ mạng xã hội như LinkedIn và Facebook đã kiến tạo những mối liên hệ, những nguồn tham khảo và khiến mọi người đều tham gia vào việc tuyển dụng.

Mặc dù chúng tôi có những kế hoạch tham vọng về vấn đề tuyển dụng, nhưng khi mới thành lập, chúng tôi thường bị lúng túng trước các đối thủ cạnh tranh. Chúng tôi phải cạnh tranh với các công ty khác để tuyển dụng những nhân viên tài năng nhất. Những công ty này đã bỏ một số tiền khổng lồ để tuyển dụng những người tài năng và sáng giá nhất, chưa kể những khoản phụ cấp. Không thể chạy đua như vậy, nên chúng tôi phải thử tất cả các chiến lược tuyển dụng cũ (kể cả quảng cáo qua đài phát thanh), và coi trọng tính đa dạng của các ứng viên đến với công ty. Một lần, Rob Acker, vốn đang tìm các ứng viên cho vị trí bán hàng, trở về từ một hội chợ việc làm và nói với tôi về những ứng viên mà anh ta đã gặp, trong đó phải kể đến một thuyền trưởng tàu cá và một lái xe tải.

Vì số lượng nhân tài có hạn và chúng tôi cũng không có đủ khả năng thuê những người nhiều kinh nghiệm, nên chúng tôi phải mở ra cơ hội cho những người non trẻ. Vậy là chúng tôi quyết định tuyển những người mới vào nghề, nhưng thông minh và khát khao làm việc. Chúng tôi tập trung vào tìm kiếm những tài năng còn ở dạng "thô". Chúng tôi xây dựng một hệ thống "kiểm tra và cân bằng" để tất cả mọi người trong công ty đều phỏng vấn và đánh giá những ứng viên này để chúng tôi có thể tin tưởng rằng mình tìm được đúng người.

Nói chung, nhào nặn những tài năng còn chưa qua "lò luyện" nào dễ hơn việc đào tạo lại những người đã được tôi rèn và có nhiều kinh nghiệm trong ngành. Rất nhiều người trong ngành này đã bị "tẩy não" bằng mô hình máy khách-máy chủ, và thái độ đó mâu thuẫn với văn hóa của chúng tôi. Chúng tôi nhận thấy rằng những người được tuyển dụng càng có động cơ, họ càng sẵn sàng đối đầu với bất cứ khó khăn nào và dễ dàng thích ứng với tầm nhìn mới và những mục tiêu tham vọng của chúng tôi. Trong số những người chúng tôi tuyển về, rất nhiều người non kinh nghiệm lại tốt hơn những người kì cựu, và họ trở thành người thành công ở công ty chúng tôi. Ví dụ, một cựu trợ lí tại một công ty luật mà tôi tuyển về làm nhân viên bán hàng cấp thấp nhất đã trở thành quản lí kinh doanh và là một trong những người có thành tích cao nhất

trong công ty.

Tuyển dụng bằng hệ thống "kiểm tra và cân bằng"

Yếu tố đầu tiên mà chúng tôi tìm kiếm ở một nhân viên mới chính là thái độ; tiếp theo là năng lực. Chúng tôi kiểm tra ứng viên bằng nhiều cách:

Phỏng vấn toàn diện. Chúng tôi sử dụng một quy trình phỏng vấn 360 độ, trong đó những người đồng cấp và các nhà quản lý sẽ phỏng vấn ứng viên. Trong suốt hai năm đầu, tôi quyết tâm phải gặp tất cả các nhân viên và phỏng vấn tất cả các ứng viên. Tất cả mọi người trong nhóm phỏng vấn đều phải đồng tình rằng ứng viên này phù hợp với đặc tính của công ty.

Trình bày. Phần trình bày của các ứng viên cho phép chúng tôi nhìn nhận cách họ xử lý những tình huống bất ngờ, đặc biệt là cách họ giải quyết những vấn đề khó. Phần này cũng thể hiện họ có thực sự muốn làm việc với chúng tôi không. Chúng tôi ghi lại các thông tin như: họ đã từng vào trang Web của chúng tôi chưa? Họ có hiểu về sản phẩm của chúng tôi không? Họ có biết về khách hàng của chúng tôi không?

Bài học 103: Tuyển dụng cũng là kinh doanh

Chúng tôi coi trọng việc tuyển dụng ngang bằng với việc kinh doanh. Một số người nói tôi bị ám ảnh với việc tuyển dụng. Đúng như vậy. Nhu cầu tìm kiếm những tài năng vượt trội trong thị trường hiện nay, đặc biệt là trong ngành IT, vô cùng lớn. Việc nhiều công ty có tên tuổi cùng "săn lùng" một ứng viên là chuyện bình thường. Chúng tôi còn phải cạnh tranh với các công ty mới thành lập bởi vì họ đưa ra những quyền lợi và cơ hội cho các ứng viên xây dựng sự nghiệp từ đầu. (Nếu bạn là một công ty nhỏ, đây là lá bài giúp bạn giành được những nhân viên nhiệt huyết và tận tâm nhất.) Đối với tất cả các công ty, bất kể quy mô thế nào, phải có chiến lược thuyết phục mới thu hút được nhân tài.

Chúng tôi sử dụng cẩm nang kinh doanh vào việc tuyển dụng. Một ví dụ điển hình là "chiến lược thu hút". Hầu hết các hợp đồng kinh doanh được kí không hoàn toàn vì giá thành, tương tự, hầu hết những nhân viên về với chúng tôi không hoàn toàn vì lương bổng. Chúng tôi sử dụng cái gì đó có lực hấp dẫn hơn và không thể bị đối thủ cạnh tranh sao chép hay bắt chước.

Ví dụ, trong kinh doanh, chúng tôi cho khách hàng thấy tầm nhìn tương lai, và trao cho họ cơ hội cùng chúng tôi xây dựng tương lai

đó. Chúng tôi cũng sử dụng cách thức tương tự trong tuyển dụng. Nếu cần tìm người cho phòng phát triển, chúng tôi sẽ nói về sự đổi mới và hệ phương pháp phát triển. Các ứng viên rất háo hức khi thấy mình được đóng góp công sức vào những sản phẩm mà khách hàng yêu mến. Có một thực tế nữa cũng thu hút họ đó là những dòng lệnh họ viết ra ở salesforce.com sẽ tồn tại từ ba đến sáu tháng, trong khi ở Microsoft, những dòng lệnh này sẽ không bao giờ được sử dụng.

Khi đã tìm được những nhân viên bán hàng tốt nhất, chúng tôi tập trung vào các cơ hội. Đối với chúng tôi, phòng kinh doanh nằm ở vị trí trung tâm, và chúng tôi quảng bá chương trình xây dựng các nấc thang sự nghiệp để thu hút ứng viên. Nếu ai đặt mục tiêu trở thành nhân viên kinh doanh tài ba nhất, chúng tôi sẽ giúp người đó xác định con đường để đạt được điều đó. (Chúng tôi nhận thấy việc đó đặc biệt có giá trị ở Nhật Bản, nơi vị trí này rất được coi trọng, trong khi các công ty ở đây chưa bao giờ xác định con đường giúp mọi người đạt được mục đích của mình.)

Không chỉ sử dụng các mẹo kinh doanh trong tuyển dụng, chúng tôi còn sử dụng triết lý gieo trồng và phát triển. Thay vì xây dựng một phòng nhân sự để tuyển dụng các nhân viên xuất sắc, chúng tôi lại xây dựng một bộ máy có thể tạo ra được một kênh tài năng. Để làm được việc đó, chúng tôi bắt đầu các mối quan hệ một-một với nhiều người có triển vọng. Chúng tôi giữ liên lạc thường xuyên với những người này. Trong nhiều trường hợp, những người chúng tôi liên lạc hoặc mời đi ăn trưa thậm chí không có nhu cầu tìm việc (và thậm chí không biết mình đang bị phỏng vấn). Thông thường, chưa có những vị trí thích hợp cho họ ngay tại thời điểm đó, nhưng chúng tôi biết rằng sẽ có lúc như vậy và cần chắc chắn rằng đã tìm đúng người. Sau đó, khi người đó đã về công ty làm việc, chúng tôi tận dụng những mối quan hệ của chính người đó để thu hút những đồng nghiệp tốt nhất của anh ta về công ty.

Các thành viên trong hội đồng quản trị chính là những người giúp chúng tôi liên hệ trực tiếp với các giám đốc điều hành khi chúng tôi chào hàng, và họ cũng giữ vị trí quan trọng trong quá trình tuyển dụng. Hồi đầu, thành viên ban quản trị đồng thời là nhà đầu tư Igor Still đã giới thiệu cho chúng tôi một lập trình viên xuất sắc, Paul Nakada. Anh là kĩ sư thứ tư gia nhập công ty từ những ngày đầu thành lập và đã đóng góp nhiều công sức cho việc xây dựng sản phẩm. Các thành viên khác trong ban quản trị cũng giới thiệu những tài năng xuất chúng, mà bình thường chúng tôi không thể nào tiếp cận nổi. Rất nhiều công ty không coi

những thành viên của hội đồng quản trị như một nguồn lực hợp tác khi công ty đã lớn mạnh, còn chúng tôi lại đặc biệt đánh giá cao những đóng góp của các thành viên hội đồng quản trị trong việc tìm kiếm nhân tài cho các bộ phận hoặc khu vực mới. Chúng tôi vẫn còn non kém về nhiều mặt và không thể chi nhiều tiền như các đối thủ cạnh tranh. Những mối quan hệ của các thành viên trong hội đồng quản trị đã cho chúng tôi cách để chinh phục con tim và khối óc của những nhân tài.

Xây dựng quy trình tuyển dụng

Giống như đội ngũ kinh doanh, đội ngũ tuyển dụng cũng phải nỗ lực hết mình.

• Đừng ngồi chờ đơn xin việc. Hãy chủ động tìm kiếm. Erin Flynn, người đứng đầu bộ phận tuyển dụng toàn cầu của chúng tôi, cùng với nhân viên của mình, thường xuyên đi "săn" top 5% đến 10% nhân sự hàng đầu ở các công ty cạnh tranh. (Erin lúc nào cũng sẵn sàng "săn lùng tài năng", luôn giữ liên lạc với tất cả những người mà cô ấy tuyển dụng, với các thành viên ban quản trị và những người cô ấy vô tình gặp ở bữa tiệc.)

• Coi tuyển dụng là một phần trong công việc của bạn. Cá nhân tôi lúc nào cũng tìm kiếm nhân tài, và tôi vẫn luôn tận dụng thời gian để phỏng vấn các ứng viên – dù họ có biết hay không. Mỗi khi gặp gỡ một người thú vị, tôi không thể thoát khỏi suy nghĩ không biết người này có phù hợp với công ty của mình không. Tôi giữ liên lạc với những người này và nhận thấy rằng rất nhiều người trong số đó là những ứng viên tiềm năng. Trung bình mỗi ngày tôi chuyển cho phòng nhân sự khoảng năm e-mail và yêu cầu họ theo sát những ứng viên này. Hầu hết những nhân vật xuất sắc này sẽ không tự liên hệ hay gửi bản CV cho phòng nhân sự, nên đây chính là cách chúng tôi tuyển dụng được một số nhân viên tài giỏi nhất cho công ty.

• Thúc đẩy nhân viên tìm kiếm nhân tài. Nhân viên chính là những người kết nối tốt nhất với các nhân tài. Những người tài năng luôn biết những người tài năng khác. Chúng tôi đề nghị nhân viên tham gia vào quá trình tuyển dụng, động viên họ giới thiệu bạn bè, đồng nghiệp cũ, những tài năng trong ngành hoặc các thành viên gia đình mà họ muốn làm việc cùng. Và để tưởng thưởng cho nỗ lực của họ, chúng tôi thường gửi một phần thưởng (trị giá từ 2.000 đô-la đến 10.000 đô-la, tuỳ thuộc vào vị trí) nếu người mà họ giới thiệu được nhận về. Chỉ trong năm 2008, chúng tôi đã tuyển được 251 nhân viên thông qua cách này và chi trả

hơn nửa triệu đô-la tiền thưởng.

• Đưa những người xứng đáng lên vị trí lãnh đạo. Đây là chiến lược đúng đắn khi công ty mới thành lập và phải được tiếp tục duy trì ngay cả khi công ty đã lớn mạnh. Nếu chúng tôi tiến vào một thị trường mới hay triển khai một sản phẩm mới, tôi muốn có những người giỏi nhất – những bậc thầy – ở bên cạnh. Một khi những bậc thầy thực hiện một chiến lược phát triển, họ sẽ biết tuyển dụng và đầu tư vào những nguồn lực cần thiết để thực hiện ý tưởng của mình.

Bài học 104: Đặt yêu cầu cao ngay cả khi đã lớn mạnh

Những ngày đầu thành lập, chúng tôi phải rất khó khăn mới tuyển được nhân viên, nhưng giờ đây, khi chúng tôi đã trở nên lớn mạnh và các ứng viên đổ xô về – thì hơn một nửa số người đến với chúng tôi không thực sự phù hợp. Đặt ra những yêu cầu cao ngay từ đầu là điều bắt buộc, còn duy trì được yêu cầu cao là điều cần thiết. Khi công ty lớn mạnh lên, thách thức lớn nhất chính là duy trì được tiêu chuẩn tuyển dụng.

Tuyển dụng những người giỏi nhất đòi hỏi rất nhiều nỗ lực. Khi tuyển dụng trực tiếp từ các trường đại học, chúng tôi tìm những sinh viên nằm trong top 5% những người giỏi nhất. Nếu chúng tôi cần tuyển một nhân viên nhiều kinh nghiệm thì các yêu cầu lại phải thay đổi. Chúng tôi tìm kiếm những người làm được việc và nhiệt huyết. Chúng tôi thích những nhân viên ưa mạo hiểm; chúng tôi thích những nhân viên "cứng đầu"; chúng tôi đánh giá cao những người muốn thể hiện mình.

Cách đây không lâu, trong một cuộc họp, một khách mời của salesforce.com đặt câu hỏi xem trong số những nhà quản lí có mặt tại phòng họp, bao nhiêu người làm việc tại công ty khi vừa mới ra trường. Một phần ba số người trong cuộc họp giơ tay. Đó là con số tương đối lớn, nhưng không làm tôi ngạc nhiên. Chúng tôi có những nhân viên nhiệt huyết và khát khao thành công. Đó là những người phù hợp với tổ chức có tốc độ phát triển cao và thúc đẩy một tổ chức đó phát triển hơn nữa.

Chúng tôi luôn tuân theo một quy trình tuyển chọn khắt khe và tiếp tục tuân theo quy trình ấy ngay cả khi đã lớn mạnh vì mỗi người được tuyển chọn đều có ý nghĩa then chốt đối với thành công của công ty. Chúng tôi xem xét chặt chẽ mọi người thông qua quy trình phỏng vấn kỹ càng, bao gồm 4 đến 5 cuộc phỏng vấn, nhưng cũng có thể lên đến 10, 15 cuộc gặp gỡ khác nhau, đối

với cả những vị trí tương đối thấp. (Điều này cũng có lợi cho cả ứng viên. Nếu quá nhút nhát, ứng viên sẽ tự rút lui, và như thế cũng tiết kiệm thời gian cho chúng tôi.)

Những vị trí cao cấp hơn thì thường mất cả tá lần gặp gỡ, thường có cả những người tưởng như chẳng liên quan. Khi Jim Steele được phỏng vấn cho vị trí giám đốc tác nghiệp toàn cầu, anh ấy đã gặp 36 người, trong đó có cả nhà đầu tư, chuyên gia tâm lý doanh nghiệp, bạn gái và con chó của tôi. Việc này sẽ không làm chậm quy trình tuyển dụng. Jim gặp tất cả những người ấy trong vòng hai đến ba tuần. Cuối cùng, 100% những người gặp anh ấy đều khẳng định đó chính là lựa chọn số một cho vị trí này – và chúng tôi đã đúng.

Tuyển dụng là một công việc hết sức nhạy cảm. Chúng tôi sử dụng nguyên tắc đồng thuận. Nghĩa là nếu một ứng viên gặp 10 người phỏng vấn, có đến 9 người nói đồng ý mà chỉ một người nói không, thì ứng viên đó cũng sẽ không được nhận vào công ty. Điều này nghe có vẻ kì lạ, nhưng mọi ứng viên phải nhận được sự đồng thuận và hỗ trợ của tất cả các bên liên quan; nếu không, họ sẽ không thể thành công được.

Làm thế nào để tuyển dụng được những nhà cải cách: Hãy tuyển những người giỏi hơn bạn

Có châm ngôn rằng bạn nên tuyển những người không giống bạn. Thật sai lầm. Hãy tuyển những người giống bạn, nhưng giỏi hơn. Khi còn là thiếu niên, cha mẹ tôi luôn nói nếu muốn chơi tennis giỏi hơn, tôi phải chơi với những người chơi hạng "A". Chơi với những người giỏi nhất, như cha mẹ tôi nói, sẽ giúp trình độ của tôi được nâng lên.

Quan hệ, quan hệ và quan hệ

Từ những ngày đầu thành lập, tôi trực tiếp tuyển chọn từng nhân viên cho salesforce.com. Bây giờ, tôi không thể làm như vậy được nhưng tôi vẫn muốn tham gia vào mọi lần tuyển dụng. Đối với tôi, việc tôi có thể kiểm chứng về một nhân viên gia nhập công ty ở vị trí lãnh đạo rất quan trọng, nghĩa là tôi phải biết hoặc tin một ai đó biết về người này. Một vài người trong đội ngũ quản lý của chúng tôi vẫn trực tiếp phỏng vấn từng ứng viên – thậm chí chỉ là vị trí thấp nhất. Chúng tôi trông đợi những người non trẻ này trưởng thành và giữ những vị trí trọng yếu nên việc bảo đảm người đó hiểu và đồng tình với phương hướng phát triển của công ty là điều thực sự cần thiết.

Đặc điểm số một ở những người mà bạn muốn tuyển dụng

Giá trị mà chúng tôi đề cao nhất ở nhân viên của mình chính là ham muốn thay đổi thế giới thông qua công nghệ và được cống hiến cho cộng đồng. Chúng tôi nhận thấy những người có cách nhìn như vậy thường là những người có thể chia sẻ tầm nhìn với chúng tôi. Hãy tìm kiếm những người đánh giá cao tầm nhìn của bạn và có thể chia sẻ các giá trị với bạn. Đó là những người phù hợp nhất và sẽ đóng góp được nhiều nhất cho công ty.

Bài học 105: Làm sao để giữ chân người tài

Mời được đúng người về làm việc cho công ty có thể trở thành công cốc nếu bạn không thể giữ họ ở lại công ty lâu dài. Các công ty phải đầu tư đáng kể vào đội ngũ nhân viên mới nên họ không thể chấp nhận việc bị trì trệ bởi những nhân viên không làm được việc hoặc không ở lại lâu dài.

Chúng tôi xây dựng một lộ trình để giúp nhân viên của mình đạt đến thành công. Khi công ty mới thành lập, những nhân viên mới sẽ tự mình lắp đặt máy tính (và bàn làm việc), việc đó có ích bởi vì chúng tôi cần những người có thể tự lập; nhưng khi công ty phát triển hơn, các chương trình định hướng của chúng tôi cũng thay đổi. Cách đây nhiều năm, tất cả những nhân viên mới được tham dự hai ngày định hướng tại trụ sở chính của công ty, đó cũng là cách để họ có được sự khởi đầu đúng đắn. Máy tính xách tay và các tài liệu cần thiết đều được chuẩn bị sẵn cho họ. Ngày làm việc đầu tiên, họ sẽ được một vị lãnh đạo giới thiệu tổng quan về công ty. Những nhân viên mới cũng được gặp gỡ các lãnh đạo khác, tìm hiểu về sản phẩm và phong cách quản lý, cũng như V2MOM. Sau khi kết thúc những thủ tục này, chúng tôi sẽ mời nhân viên mới ăn tối tại một nhà hàng sang trọng. Điều đó rất có ý nghĩa, bởi vì mối quan hệ với nhân viên chính là yếu tố cơ bản dẫn đến thành công của bất cứ doanh nghiệp nào. Hãy cho mọi người thời gian để hiểu biết lẫn nhau như những cá thể độc lập.

Có một phần định hướng quan trọng cho nhân viên mới – một thứ phải giới thiệu ngay với các nhân viên, dù công ty của bạn lớn hay nhỏ – đó là một khoá học ngắn về sản phẩm và văn hoá doanh nghiệp. Chúng tôi chú trọng vào việc đào tạo về sản phẩm để mọi nhân viên mới đều nhận thức được khách hàng sẽ ứng dụng của chúng tôi như thế nào. Thêm nữa, chúng tôi còn có một nửa ngày dành cho công việc từ thiện để nhân viên mới tham gia vào một dự án phục vụ cộng đồng như làm sạch công viên, giúp đỡ người vô gia cư hay phục vụ đồ ăn cho người nghèo. Điều đó cho thấy

tầm quan trọng của việc phục vụ trở lại cộng đồng. Nó tạo ra cơ hội cho nhân viên mới có cách nghĩ khác, hướng dẫn họ làm việc nhóm và làm việc với những người khác phòng ban – tất cả những khái niệm đó đều là cốt lõi trong hoạt động của chúng tôi.

Nhân viên mới cũng sẽ được tham gia một khóa đào tạo về văn hoá doanh nghiệp do giám đốc sáng tạo Bruce Campbell trình bày. Ông là người chia sẻ triết lý "chung một văn hoá nghĩa là chia sẻ tầm nhìn và chia sẻ giá trị". Ông nói chuyện với những người tham dự về văn hoá của chúng tôi, một thứ văn hoá doanh nghiệp coi khách hàng là trung tâm, mang lại cho họ giá trị, thực hiện những cam kết và có trách nhiệm, đáng tin cậy, an toàn, say mê, dễ tiếp cận và vui vẻ. Các thương hiệu phải được xây dựng và duy trì bền vững. Dù có nhận ra hay không, dù mọi người trong công ty giao tiếp với khách hàng bằng cách này hay cách khác, mọi thái độ của họ đều ảnh hưởng đến thương hiệu. Một thông điệp sai hay một thái độ sai từ một nhân viên có thể ẩn chứa hiểm hoạ đối với thương hiệu, vì thế chúng tôi cố gắng đảm bảo rằng tất cả mọi người đều thấu hiểu tinh thần của công ty ngay từ đầu.

Bài học 106: Sự quan trọng của văn hoá Mahalo

Tất cả các công ty đều cần tích hợp văn hóa mahalo – tinh thần biết ơn và ca tụng của người Hawaii – vào văn hóa chung của công ty. Việc thưởng cho nhân viên vì thành tích làm việc xuất sắc bằng lương bổng hoặc ghi nhận thành tích của họ vào hồ sơ làm việc là chuyện rất đơn giản, nhưng tạo ra không khí làm việc hàng ngày khiến mọi người cảm thấy hạnh phúc, thành công, yêu đời và khỏe khoắn ở công ty mới là chuyện khó. Khi bắt đầu xây dựng salesforce.com, tôi vẫn nhớ như in văn hóa sáng tạo của Apple và nhận ra rằng chính những thứ bé nhỏ (như nước hoa quả chẳng hạn) lại là động lực khiến tôi phấn chấn hơn khi đến công ty mỗi ngày. Tôi mượn chút ý tưởng đó khi thành lập salesforce.com, xây dựng một bếp ăn có các món ăn nhẹ bổ dưỡng và tặng thẻ massage để cảm ơn thành viên của các nhóm mỗi khi họ tung ra một sản phẩm. Chúng tôi cũng có những quà tặng phản ánh văn hóa của công ty: thẻ thành viên câu lạc bộ thể dục dụng cụ, lớp tập yoga có người hướng dẫn nổi tiếng và giảm giá vé khi sử dụng dịch vụ của hãng hàng không Hawaii.

Hơn thế nữa, chúng tôi coi các ngày hội ăn mừng thành công là một phần quan trọng trong văn hóa công ty. Các ngày hội đó có tính khích lệ rất cao. Chúng tôi tạo cơ hội để nhân viên đề cử những đồng nghiệp có thành tích đóng góp trong từng lĩnh vực và trao thưởng cho người chiến thắng 500 đô-la. Có thể phần

thưởng khác biệt và dễ nhận ra nhất là những tấm hình có kích cỡ như người thật vinh danh những nhân viên xuất sắc, được trưng bày khắp nơi trong công ty. Bất cứ công ty nào cũng có thể làm được điều này, và không quá đắt, nhưng lại có thể tạo ra những khoảnh khắc mà từng nhân viên có thể tận hưởng được niềm vui khi làm việc tại công ty.

Người ta thường nói rằng thương nhân là những người coi trọng đồng tiền, nên hầu hết các công ty đều sử dụng chiêu tiền bạc để khuyến khích nhân viên. Điều đó là cần thiết nhưng chưa đủ, bởi vật chất đôi khi không mang lại hạnh phúc thực sự. Khi được hỏi về thời gian làm việc thành công nhất của mình, nhân viên của salesforce hiếm khi nhắc đến thời gian mà họ được thưởng nhiều nhất; họ nhắc đến thời gian mà họ vượt qua thách thức, được ghi nhận và cảm nhận được niềm vui. Đó là lí do vì sao chúng tôi tặng thưởng cho bất cứ nhân viên nào đạt 100% định mức công việc (kèm thêm một suất dành cho vợ/chồng hoặc bạn bè) một trải nghiệm tuyệt vời – một chuyến du lịch ba ngày tới Maui. Thông thường, có đến 60 – 65% nhân viên đủ tiêu chuẩn nhận được phần thưởng này. Hầu hết các công ty chỉ thưởng cho những người nằm trong top 10 đến 20% những người giỏi nhất ở phòng kinh doanh, nhưng chiến lược đó không có tác dụng ngược trở lại cao lắm. Tinh thần của những người nằm trong top của công ty sẽ rất cao, nhưng tinh thần của 80 đến 90% những người còn lại không được ghi nhận công sức lại cực thấp. Bằng việc đặt ra tiêu chuẩn có thể đạt được, chúng tôi nhận thấy tinh thần của nhân viên công ty hứng khởi trong suốt cả năm – và họ luôn cố gắng vượt qua những kỉ lục do chính mình tạo ra.

Để tạo ra sự khác biệt của mình với những người sử dụng lao động khác và để động viên nhân viên làm việc tốt hơn nữa, chúng tôi đặt mục tiêu đem lại cho họ những trải nghiệm thật đáng nhớ. Đó là lý do vì sao chúng tôi quyết định tổ chức sự kiện Bữa sáng ở Tiffany. Hàng năm, ở Hawaii, chúng tôi đón những nhân viên bán hàng giỏi nhất và khách mời của họ bằng xe limousin tới Four Seasons Resort Lana'i, ở đó, mọi người được tài trợ một chuyến mua sắm ở một cửa hàng của Tiffany & Co., trước khi cửa hàng này mở cửa cho công chúng. Một cô gái vận trang phục và trang điểm giống Andrey Hepburn sẽ chào đón những người xuất sắc nhất và phục vụ sâm-panh.

Bạn phải tưởng thưởng cho những người xuất sắc nhất vì đó là việc nên làm và công ty sẽ có lợi từ việc đó. Mời cả bạn đời hoặc bạn bè của nhân viên xuất sắc cũng mang lại hiệu quả tuyệt vời. Mang lại niềm vui cho họ cũng là mang lại niềm vui cho chính

nhân viên của bạn. Vé đi xem bóng đá miễn phí chỉ có ích cho bản thân nhân viên (hoặc khách hàng) được nhận. Nếu bạn thực sự muốn tạo ra sự khác biệt, hãy tặng cho người thân hoặc con cái họ một thứ gì thật ý nghĩa. Những thứ ý nghĩa về tinh thần sẽ động viên nhân viên tốt nhất.

Bài học 107: Nuôi dưỡng lòng trung thành bằng những việc làm đúng đắn

Khi Steve Garnett, người đã xây dựng công ty ở khu vực EMEA từ những ngày đầu, báo tin anh bị chẩn đoán thấp khớp, tôi đã rất lo lắng. Anh rất ngạc nhiên khi thấy tôi quan tâm đến tình trạng sức khỏe của anh, và còn giới thiệu cho anh những bác sĩ mà tôi tin chắc họ có thể giúp ích được. Tôi rất vui khi giúp được anh, và đó là việc đúng đắn nên làm. Chúng tôi cũng được hưởng lợi từ việc làm đó. Không lâu sau khi chúng tôi hỗ trợ Steve chữa bệnh, một đối thủ của salesforce.com đã cố gắng thuyết phục anh về làm việc cho họ. Mặc dù đó là một cơ hội hấp dẫn (công ty đó đang có kế hoạch IPO), nhưng mối quan hệ mật thiết giữa tôi và Steve đã khiến anh không để mắt đến lời mời chào đó. "Tôi kiên quyết từ chối", anh nói, "tôi không bao giờ bỏ đi và làm việc cho đối thủ cạnh tranh của Marc."

Hãy hành động theo lương tâm trong những tình huống không thể lường trước – những tình huống đó sẽ không bao giờ xuất hiện trong những cuốn cẩm nang về nhân lực. Scott Ebersole được mời tham gia kì nghỉ tại Hawaii – phần thưởng dành cho những nhân viên kinh doanh xuất sắc nhất ở salesforce. Scott và vợ anh, Wendi, đã quyết định đến sớm vài ngày. Không lâu sau khi họ đến Maui, Wendi, lúc ấy đang mang thai song sinh, phải nhập viện gấp và làm phẫu thuật. Cô phải nằm viện hai tuần trong tình trạng nguy kịch, và một tuần sau, cô sinh Bryce và Kendall, mỗi bé chỉ nặng có 900 gam.

Scott cần phải ở bên gia đình trong nhiều tuần, khi họ ở Hawaii, nhưng anh cũng muốn làm việc. Chúng tôi đã sắp xếp để anh làm việc từ xa, tất cả những khoản chi phí phát sinh: tiền thuê nhà, xe cộ và thức ăn đều do công ty chi trả. Sau vài tháng, gia đình Ebersole trở về Atlanta. Tất cả mọi người đều khỏe mạnh, và đó là điều quan trọng nhất. Về phía công ty, việc giúp đỡ gia đình của nhân viên trong hoàn cảnh khó khăn đã giúp chúng tôi chiếm được 100% lòng trung thành của một nhân viên xuất sắc. "Salesforce.com đã làm hết mức có thể trong tình huống đó", Scott nói. "Tôi luôn cảm thấy được công ty hỗ trợ, và điều đó khiến tôi muốn làm việc chăm chỉ hơn để đền đáp."

Bài học 108: Thúc đẩy những người xuất sắc nhất của công ty bằng những cơ hội mới

Những người xuất sắc nhất và xán lạn nhất trong công ty thường vượt qua thách thức rất nhanh và sẵn sàng đón nhận những thách thức mới. Do đó, tạo ra những cơ hội mới để giúp họ luôn hứng khởi và gắn bó là điều cần thiết. Việc tạo ra những hướng đi mới cho các cá nhân xuất sắc cũng cần thiết như việc xác định đúng công việc ban đầu.

Chúng tôi học được bài học đó một cách rất tình cờ, khi chúng tôi cần thêm người và làm mọi thứ để đạt được mục đích này, rồi sau đó tiếp tục điều chuyển họ sang bộ phận khác. Khi công ty phát triển, rõ ràng là những nhân viên tốt nhất không hề muốn bị bó buộc vào một bản mô tả công việc cụ thể. Hãy xem ví dụ khi chúng tôi đang tuyển dụng nhà quản lí tài chính đầu tiên, Joe Allanson. Nancy Connery, phó giám đốc nhân sự cho Joe biết rằng chúng tôi thậm chí còn chưa nghĩ ra chức danh và cũng chưa có bản mô tả công việc cho vị trí này. "Đó chính là cái tôi cần: một vị trí mới toanh", Joe nói với Nancy. Anh đã làm việc ở vị trí đó bốn năm và có cảm giác như sinh ra là để làm việc ở vị trí đó.

Một trong những cách tốt nhất để giữ tinh thần của nhân viên giỏi là thường xuyên luân chuyển vị trí của họ. Hãy tìm những nhân viên vốn năng động ở vị trí của họ và chuyển họ qua vị trí khác. Họ sẽ cảm thấy trân trọng những thách thức mới, và bộ phận yếu kém trong tổ chức của bạn sẽ được tiếp năng lượng mới, hoặc lĩnh vực mới sẽ ra đời.

Chúng tôi đã chọn những người tốt nhất và gửi họ sang những vùng đất mới, di chuyển họ qua các bộ phận và gửi họ vào hoặc ra khỏi trụ sở chính của công ty. Khi nhân viên càng trưởng thành và nắm quyền lãnh đạo nhiều hơn, họ sẽ có tầm nhìn rộng hơn và hiểu biết hơn về văn hoá của công ty, chiến lược bán hàng và các thủ thuật tiếp thị. Họ có thể vận dụng hiểu biết của mình ở bất cứ nơi nào trong doanh nghiệp. Vòng tròn luân chuyển có thể diễn ra trong vài năm, vài tháng, thậm chí vài tuần. Ngay cả những trải nghiệm ngắn hạn cũng có thể giúp nhân viên phát triển những kĩ năng và tầm nhìn mới.

Tuyển dụng nhanh, sa thải nhanh

Bạn phải nỗ lực hết sức để tuyển dụng được đúng người, nhưng ngay cả khi bạn đã có kinh nghiệm đầy mình trong vấn đề tuyển dụng, đôi khi vẫn có những người không làm được việc. Họ có tài

nhưng lại không phù hợp với công ty. Nếu có thể, hãy cân nhắc vị trí mới cho họ, nhưng đừng giữ họ ở lại những vị trí không phù hợp.

Cách xác định xem đã đến lúc cho họ "ra đi" hay chưa như sau: Bạn có tiếc nếu người này từ chức không? Nếu không tiếc nuối gì, bạn nên để anh ta ra đi.

Bài học 109: Thu hút phản hồi của nhân viên – và hành động dựa theo đó

Ngay trước khi IPO, chúng tôi có khoảng 500 nhân viên và doanh thu 100 triệu đô-la. Chúng tôi muốn ghi nhanh những hình ảnh của công ty vào thời điểm chủ chốt ấy, để thấy mọi thứ đã thay đổi thế nào khi chúng tôi lớn mạnh lên. Cách duy nhất để có cái nhìn toàn cảnh là thực hiện một cuộc khảo sát trên toàn thể nhân viên trong công ty. Mặc dù tôi biết đây là việc quan trọng nhưng không dễ dàng gì ra quyết định này. Nó đòi hỏi chúng tôi phải rất dũng cảm vì kết quả thu về sẽ phản ánh chất lượng quản lý của ban lãnh đạo. Tôi nghĩ các nhân viên cũng có thể nghi ngờ việc này. Liệu họ có cho rằng ban quản trị có ác ý gì trong cuộc điều tra (để tìm ra nhân viên bất mãn hay để loại bỏ những người quản lí yếu kém)? Liệu mọi người có thực sự tham gia vào cuộc điều tra hay không?

Tôi bày tỏ lo ngại của mình với David Youssefnia, người sáng lập Critial Metrics, một công ty chuyên làm điều tra trên mạng. "Nếu không muốn mọi người có suy nghĩ tiêu cực về cuộc điều tra, anh phải chú tâm vào đó." David nói với tôi. "Khi một cuộc điều tra được thực hiện trong không khí thiếu tin cậy thì việc nhân viên có thể nghĩ rằng lãnh đạo đang sử dụng cuộc điều tra để "thử lòng" họ là điều dễ hiểu. David cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của việc công khai với nhân viên về cách sử dụng kết quả điều tra. Anh lập luận rằng nếu chúng tôi chia sẻ những kết quả thu được và các kế hoạch hành động thì sẽ xây dựng được lòng tin giữa nhà quản lý và nhân viên.

Tôi không dám chắc. Tuy nhiên, tôi chắc chắn điều này thể hiện rằng công ty đang trưởng thành hơn. Trong số các công ty nằm trong danh sách Fortune 500, 70% tiến hành điều tra nhân viên. Trong 25 công ty cỡ vừa được vinh danh là những nơi làm việc tốt nhất ở Mỹ, 95% làm điều tra trong nhân viên. Chúng tôi tiến hành điều tra lần đầu tiên vào mùa xuân năm 2005, không lâu sau khi IPO. Chúng tôi phát hiện ra rằng, mặc dù tất cả mọi người đều hứng khởi với sự trưởng thành của công ty và tập trung vào

khách hàng, nhưng bản thân họ lại không chắc chắn về việc họ sẽ ở lại công ty lâu dài.

"Tôi đang làm công việc tốt nhất trong sự nghiệp của mình," các nhân viên trả lời trong cuộc điều tra. "Giờ tôi muốn hình dung cảm giác của một người cả đời làm cho một công ty." Một người gắn bó cả đời với công ty? Chúng tôi chưa từng nghĩ đến điều đó khi xây dựng salesforce.com. Đã có những người cả đời làm việc cho Hewlett-Packar hay IBM. Và giờ nhân viên của chúng tôi muốn biết họ sẽ được gì nếu họ làm việc lâu dài cho công ty.

Salesforce.com chưa coi trọng vấn đề phát triển sự nghiệp cho nhân viên theo lối thông thường. Chúng tôi nhận rằng đã đến lúc phải quan tâm đến điều đó. Nhân viên của chúng tôi cần các cơ hội phát triển rõ ràng hơn. Công ty cũng sẽ có lợi khi đầu tư phát triển lực lượng nòng cốt tài năng trong nội bộ.

Kết quả của cuộc điều tra đã giúp chúng tôi nhanh chóng bổ sung một bậc quản lý để tạo thêm nhiều cơ hội cho nhân viên phát triển và trưởng thành. Nó cũng thôi thúc chúng tôi tiếp tục chương trình đào tạo. Ví dụ như một loạt lớp đào tạo "đai đen" kéo dài ba tháng do các chuyên gia và những nhân viên gạo cội của công ty đứng lớp, những người có khả năng đã được chứng minh ở salesforce.com. Phó giám đốc chiến lược doanh nghiệp, Bruce Francis, giảng dạy tại một lớp học mang tên Sốc và Sợ: Định vị và PR. Các nhân viên rất háo hức được học hỏi từ những chuyên gia và lãnh đạo trong công ty. Trên thực tế, chương trình "đai đen" trong tiếp thị được rất nhiều người mong đợi, và mỗi quý người ta lại phải lên danh sách những người chờ học.

Khi thực hiện khảo sát kế tiếp, chương trình đào tạo và phát triển của chúng tôi được cho điểm cao hơn. Khảo sát chỉ ra những điểm yếu của công ty và chúng tôi đã đưa ra được giải pháp. Như thế, việc thực hiện khảo sát đã vượt quá mong đợi của tôi, nó không chỉ cung cấp một bản chỉ dẫn cơ bản mà còn trở thành một công cụ lên kế hoạch chiến lược nữa.

Tiêu chuẩn của một nhân viên thành công

Chúng tôi sử dụng bản danh sách này để kiểm chứng thành công của chúng tôi với tư cách lãnh đạo và quản lý. Chúng tôi cố gắng tạo ra cơ hội để nhân viên của mình có thể đạt được những tiêu chuẩn sau:

- Tôi đang làm công việc tốt nhất sự nghiệp của mình.

- Tôi có cơ hội để làm việc hết sức mình mỗi ngày.

- Trong vòng 6 tháng qua, tôi đã có cuộc trò chuyện về sự tiến bộ của mình với ai đó.

- Có ai đó động viên tôi giúp tôi trưởng thành hơn trong công việc.

- Tôi có cơ hội học tập và trưởng thành trong công việc.

- Ý kiến của tôi có trọng lượng và được mọi người xem xét đến.

- Cấp trên của tôi hoặc một ai đó trong công ty quan tâm đến cá nhân tôi.

- Tôi có một mạng lưới hỗ trợ trong công việc.

- Đồng nghiệp của tôi cam kết làm việc hiệu quả.

- Tôi được ghi nhận và được nhận phần thưởng xứng đáng với đóng góp của mình.

Bài học 110: Tận dụng mọi thứ

Sức mạnh đòn bẩy được sử dụng thường xuyên ở salesforce.com. Chúng tôi dùng chính năng lượng của khách hàng để truyền bá và bán sản phẩm; chúng tôi sử dụng nguồn lực của mình (tài sản, sản phẩm, thời gian) để hoàn lại cho cộng đồng; chúng tôi tận dụng mạng lưới của nhân viên để tìm ra nhân tài.

Tương tự, chúng tôi vận dụng những năng lực ở bên ngoài để phát triển dịch vụ, bán hàng và xây dựng sản phẩm. Lúc đầu, toàn bộ hệ thống hỗ trợ và dịch vụ đều do người trong công ty đảm nhiệm. Sau này, khi các dịch vụ phát triển và khách hàng ngày càng đông, nhu cầu của họ cũng phức tạp hơn, chúng tôi bắt đầu tận dụng những tài năng bên ngoài. Các công ty tư vấn như Bluewolf và Astadia đã vào cuộc, họ đánh cược với dịch vụ điện toán đám mây như salesforce.com và sử dụng kĩ năng của mình để hỗ trợ các công ty, giúp họ tiếp cận, vận hành và tối ưu hoá dịch vụ. Đó là một sự phát triển lí thú. Tầm với, nguồn lực và khả năng của chúng tôi được phát huy tối đa khi làm việc với những đối tác như vậy. Chúng tôi nuôi dưỡng và phát triển mạng lưới này.

Chúng tôi xây dựng một chương trình đào tạo và chứng chỉ để tạo nhóm chuyên gia về từng sản phẩm. (Chúng tôi xây dựng chương trình đào tạo linh hoạt bằng cách tổ chức các lớp học tại chỗ và trực tuyến.) Nỗ lực này giúp chúng tôi bảo đảm rằng trình độ của

họ đạt đến mức cao nhất, và nó cũng chính là một cách xác nhận công việc của họ. Cấp chứng chỉ không phải là việc gì mới mẻ. Microsoft đã làm thế, và thực ra, từ hồi tôi còn làm ở Oracle, chúng tôi đã xây dựng một hệ thống cơ sở dữ liệu quản trị chứng chỉ. Các chứng chỉ được công nhận trong ngành cho phép các đối tác, các nhà bán phần mềm độc lập cũng như các cơ quan nâng cao trình độ, đảm bảo an toàn nghề nghiệp, thăng tiến và cơ hội thu nhập cao hơn. Nhân viên sử dụng các chứng chỉ đó như một bản chứng thực, còn khách hàng thì biết chắc mình đang được những người có đủ trình độ hỗ trợ.

Những chứng chỉ này không chỉ tạo ra giá trị cho các cá nhân, nó còn có giá trị đối với cả công ty. Nếu mọi người đang học và làm việc theo một hệ thống nhất định, họ sẽ muốn mang nó theo bất cứ nơi đâu. Điều này cho phép truyền bá dịch vụ của bạn, làm cho công việc kinh doanh của bạn phát triển.

Sử dụng giáo dục như một cách mở rộng dịch vụ chính là một chiến thuật phát triển trong tương lai. Nó xuất phát từ một phép toán rất đơn giản: chúng tôi có thể thuê 100 lập trình viên để phát triển một tính năng mới, hoặc chúng tôi có thể thuê mười giáo viên, những người có khả năng đào tạo 1000 lập trình viên. Sử dụng đòn bẩy đào tạo cho phép chúng tôi có hàng ngàn lập trình viên sáng tạo ra những tính năng mới, chia sẻ nó trong thị trường trực tuyến và cho phép chúng tôi tạo ra nhiều dịch vụ đáng tin cậy hơn cho khách hàng.

Hãy nghĩ về các đối tác có thể bổ trợ cho dịch vụ và các nhà cung cấp có thể xây dựng các sản phẩm hỗ trợ; từ đó, hãy làm mọi cách để thắt chặt mạng lưới xung quanh công ty của bạn. Làm cách đó, bạn có thể biến những đối tác rời rạc ở xung quanh thành một cộng đồng bền chặt, gồm những người hỗ trợ, sáng tạo và các nhà truyền bá – những người làm cho bạn đã thành công lại càng thành công hơn.

PHẦN KẾT

Bài học 111: Làm cho tất cả mọi người đều thành công

Cách đây khoảng gần một thập kỷ, Clayton Christensen đã viết một cuốn sách có tên gọi Thế tiến thoái lưỡng nan của người dẫn đầu. Cuốn sách mô tả cách một công ty mới thành lập sử dụng mô hình đột phá và đánh bại những công ty lớn đã định hình từ lâu. Ông chỉ ra ví dụ thành công của Intel với bộ vi xử lý và cuộc cách mạng của công ty cán thép Nucor khi tái sử dụng phế liệu. Cuốn sách này tất nhiên bị những người mang tư tưởng cũ khinh ghét, nhưng lại được những người ưa đổi mới như tôi yêu thích. Nó chứng thực rằng những gì chúng tôi đang làm là đúng: tương lai không đơn giản là làm tốt hơn những gì đã có, mà là sự dũng cảm đủ để tạo ra sự thay đổi lớn và đột phá.

Với những ý tưởng như vậy trong đầu, tôi thành lập salesforce.com với nhiệm vụ tạo ra một công ty phần mềm hoàn toàn khác biệt. Vào thời điểm đó, các công ty trả hàng trăm ngàn đô-la để mua và hàng triệu đô-la để cài đặt các ứng dụng rất tốn kém và khó duy trì. Chúng tôi muốn tạo lợi thế trên nền tảng mới – Internet – và mang đến cho khách hàng những ứng dụng kinh doanh rẻ hơn thông qua một trang web dễ sử dụng như Amazon.com. Chúng tôi phải vượt ra khỏi lối tư duy cũ. Không còn phần mềm đóng gói nữa. Vào thời đó, chưa ai bán các ứng dụng kinh doanh theo hình thức đăng ký và giao hàng trên web.

Thành công của chiến dịch "Sự kết thúc của Phần mềm" cho phép chúng tôi thúc đẩy những chương trình khác – đặc biệt, mục tiêu thay đổi tinh thần từ thiện của doanh nghiệp bằng việc, tận dụng mọi nguồn lực của doanh nghiệp thay vì chỉ viết séc. Nhờ mô hình 1-1-1 (1% tài sản, 1% thời gian và 1% lợi nhuận từ quyên góp thông qua sản phẩm), chúng tôi đã đóng góp được 14 triệu đô-la, cung cấp miễn phí dịch vụ cho hơn sáu nghìn tổ chức phi lợi nhuận, và đóng góp hơn 150.000 giờ lao động công ích.

Điều này đã làm thay đổi công ty của chúng tôi. Nó tạo ra một không gian làm việc ý nghĩa và khiến chúng tôi gắn kết hơn với thành công của nhân viên và khách hàng. Bài học cuối cùng trong cuốn cẩm nang salesforce.com, bài học 111, thừa nhận rằng nhờ việc làm cho tất cả các bên liên quan thành công, chúng tôi đã tạo ra thành công riêng của mình.

Trong mọi ngành công nghiệp, đặc biệt là trong ngành công nghệ, người ta thường đánh giá quá cao những gì bạn có thể làm trong một năm, và lại đánh giá thấp những gì bạn có thể làm trong vòng mười năm. Khi tôi viết cuốn cẩm nang này vào dịp sinh nhật lần thứ mười của công ty, tôi hiểu được thực tế đó. Năm 1999, tôi tuyển ba lập trình viên, thuê một căn hộ trống, mua vài chiếc máy tính và biến phòng ngủ thành trung tâm lưu trữ dữ liệu. Chúng tôi nhanh chóng tạo ra vài dịch vụ có thể dùng được, và vài tháng sau liên tục đón nhận những nhân viên mới, những khách hàng tiềm năng, các nhà đầu tư và các phóng viên ào tới xem chuyện gì đang diễn ra, đồng thời chia sẻ quan điểm của mình nhằm giúp chúng tôi làm việc tốt hơn.

Năm đầu tiên rất hồ hởi nhưng cũng mệt mỏi. Không ai cảnh báo cho chúng tôi về những khó khăn không ngờ tới. Có những thời điểm chúng tôi nghĩ mình không thể vượt qua nổi. Giờ đây, sau mười năm, công ty nhỏ của chúng tôi đã lớn mạnh. Từ vài nhân viên những ngày đầu, những người đã cống hiến mọi thứ cho salesforce.com, giờ đây chúng tôi đã có hàng nghìn nhân viên. Doanh thu lên đến hơn 1 tỷ đô-la mỗi năm.

Công ty đã có một diện mạo mới, nhưng phần còn lại của thế giới cũng vậy. Mới ngày nào chúng tôi còn phải giảng giải cho thị trường về mô hình "không phần mềm", giờ đây, cả một ngành điện toán đám mây đã lớn mạnh và thay đổi mọi thứ. Gartner ước tính thị trường của ngành này hiện nay là 46,6 tỷ đô-la và đến năm 2013, con số sẽ là 150,1 tỷ đô-la. Thị trường SaaS mà chúng tôi là những người đi đầu giờ đã phát triển nhanh gấp đôi so với thị trường phần mềm truyền thống. Không thể đếm được số công ty điện toán đám mây mới thành lập. Chúng tôi có thể là công ty đầu tiên đạt mức doanh thu 1 tỷ đô-la, nhưng chúng tôi sẽ không giữ được kỷ lục đó lâu. "IDC ước tính có hơn 1000 nhà cung cấp dịch vụ SaaS và hơn 33 tỷ đô-la đã được đầu tư vào các nhà cung cấp dịch vụ SaaS trên toàn cầu," Robert Mahowald, giám đốc bộ phận Nghiên cứu mô hình SaaS và Theo yêu cầu tại IDC cho biết.

Chúng tôi luôn tin rằng tất cả mọi thứ rồi sẽ sử dụng đám mây, bởi vì đó là mô hình thành công cho tất cả mọi người. Giờ đây, trong

những thời điểm bấp bênh, với các lợi thế: ít mạo hiểm, không tốn quá nhiều tiền, có thể dự trù được chi phí và cho kết quả nhanh, dịch vụ này sẽ ngày càng được đón nhận. (Trong quý bốn năm 2008 và quý một năm 2009, trong khi doanh thu của hầu hết các công ty công nghệ đều giảm, doanh thu của chúng tôi tăng lần lượt 34% và 23% so với cùng kì những năm trước.)

Giờ đây, chúng tôi rất háo hức bởi vì sự tăng trưởng của nền công nghiệp này sẽ cởi trói cho mọi cải cách sâu rộng hơn. Công nghệ tiếp tục giảm giá và ngày càng dễ sử dụng. Sự bùng nổ các thiết bị cầm tay và mạng Internet không dây sẽ tiếp tục thúc đẩy công nghệ điện toán đám mây và mạng xã hội. Điều này khiến tương lai trở nên hấp dẫn hơn bao giờ hết cho tất cả mọi người vì mọi tiến bộ về công nghệ đều giúp con người giải quyết những vấn đề phức tạp và cải thiện cuộc sống.

Rất nhiều doanh nhân vô cùng lo lắng trong thời gian khủng hoảng. Tôi hiểu điều đó, tôi cũng lo lắng như vậy trong thời kì kinh tế không ổn định. Sống sót sau khủng hoảng dot-com, sau đó phát triển thành một công ty công nghệ có cổ phiếu tăng giá nhanh nhất trên NYSE, tôi hiểu rằng trong những thời kì khó khăn, thị trường chấp nhận thay đổi nhanh hơn. Salesforce.com đã gặp nhiều khó khăn khi phải một mình vượt qua khủng hoảng và tạo dựng chỗ đứng. GE, Cisco, Southwest Airlines và những công ty đột phá khác đều bắt đầu trong khủng hoảng và suy thoái. Một câu châm ngôn của người Eskimo đã nói: "Trời có bão chính là lúc đi bắt cá."

Giờ không phải là lúc để giảm bớt đầu tư cho sáng tạo, đổi mới và lòng vị tha. Đó chính là những thứ cần thiết để xây dựng một tương lai tươi sáng hơn. Chúng ta có trách nhiệm phải tiếp tục tiến lên. Đổi mới chính là khởi nguồn của nhiều công ty mới, tạo ra việc làm, tạo ra sự thịnh vượng, và kéo nền kinh tế đi lên, đó chính là cách chúng ta vượt qua các cuộc khủng hoảng trong quá khứ – và đó chính là vị cứu tinh của tất cả chúng ta.

Chúng ta có cơ hội để góp phần quan trọng trong việc làm cho thế giới tốt đẹp hơn. Tôi hối thúc các bạn xây dựng những cuộc chơi kinh doanh – càng sáng tạo, càng nhiều lợi nhuận, càng sắc bén và càng bền vững càng tốt – điều đó sẽ mang lại giải pháp cho những vấn đề mà chúng ta đang phải đối mặt.

Tôi hy vọng rằng các bạn sẽ sử dụng sự nhạy bén trong kinh doanh, sự sáng tạo, niềm đam mê của mình và 111 bài học trong cuốn sách này để tạo ra sự khác biệt. Tôi không bảo các bạn chỉ

kiếm ít tiền. Ngược lại, hãy đi ra ngoài và kiếm tiền – thật nhiều tiền. Nhưng hãy biết rằng chỉ kiếm ra tiền sẽ không đủ khiến cho công ty của bạn bền vững. Không ai thành công chỉ vì kiếm được nhiều tiền. Những doanh nhân thành công nhất đều hướng đến cả lợi nhuận và mục đích.

Thời trung học, lúc tôi bắt đầu việc kinh doanh đầu tiên, tôi làm việc dưới một tấm hình lớn của Albert Einstein. Vì tôi tìm được cảm hứng từ đó, tôi đã treo một bức ảnh khác của Einstein trong căn phòng nơi chúng tôi mở salesforce.com. Không phải lúc nào chúng tôi nhận ra, nhưng chúng tôi làm việc theo ba nguyên tắc trong công việc của ông: 1) Trong rắc rối tìm ra tính đơn giản; 2) Từ bất hoà tìm ra sự hoà hợp; 3) Trong khó khăn nhìn ra cơ hội lớn.

Giờ chúng tôi đang ở thời điểm ngập tràn các cơ hội. Mọi người hay hỏi tôi: Sẽ có sản phẩm gì trong tương lai? Công nghệ sẽ đi đến đâu? Công việc từ thiện sẽ như thế nào? Tiên đoán tương lai là một chuyện rất đơn giản. Tương lai chính là những gì chúng ta tưởng tượng. Tất cả chúng ta nên nghĩ về tương lai 3 năm, 5 năm, 10 năm nữa. Chính chúng ta là người tạo dựng tương lai.

Bạn nhìn thấy tương lai có gì? Tôi thấy ít bệnh tật hơn. Tôi thấy ít nghèo đói hơn. Tôi thấy những nguồn năng lượng thay thế, những công nghệ sạch mới, và một hành tinh mà con cái chúng ta có thể tiếp tục sinh sống. Tôi nhìn thấy hi vọng bởi vì tôi biết rằng có những người tài năng có thể tạo ra những thay đổi táo bạo.

Rất nhiều cơ hội đang ở phía trước. Hãy tưởng tượng. Hãy phát minh. Hãy đột phá. Hãy làm thật tốt. Tôi biết rằng bạn sẽ phải say mê, đôi khi mất lí trí và đôi khi điên cuồng mới theo đuổi được những ý tưởng riêng của mình và hành động khác biệt. Nhưng điều đó đáng làm. Cuộc sống sẽ đền đáp cho những ai đầu tư xứng đáng. Tôi đảm bảo với bạn rằng, biết quan sát thành công của người khác, bạn rồi sẽ được đền đáp.

Tôi chúc các bạn thành công vang dội. Tôi mong được nghe về tương lai mà các bạn dự đoán – và sống trong tương lai do chính các bạn vẽ nên.

Aloha, Marc